

Osuuspankkien tilinpäätös 2008 kehittämiskohteet  
Case: Kehittämistehtävä OP-Keskus osuuskunnalle

Sami Tiainen

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma  
2010



Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijät Sami Tiainen	Ryhmä tai aloitusvuosi 2006
Opinnäytetyön nimi Osuuspankkien tilinpäätös 2008 kehittämiskohteet Case: Kehittämistehtävä OP-Keskus osuuskunnalle	Sivu- ja liitesivumäärä 57 + 6
Ohjaaja tai ohjaajat Antti Koskinen	
<p>Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa osuuspankkien tilinpäätösprosessin mahdollisia kehittämiskohteita toimeksiantajan kehittämisprojektia varten. Tutkimuskohteena ovat tilinpäätösprosessiin osallistuneitten kokemukset ja mielipiteet, joiden kartoittaminen antaisi toimeksiantajalle uuden näkökulman käytettäväksi päätöksen tekoon. Ajallisesti tutkimus keskittyy vuoden 2008 tilinpäätöksen.</p> <p>Tutkimuksen tarkoitus on olla lähtökohdistaan kehittämistehtävä, joka painottuu vahvasti käytännön läheisen tiedon tuottamiseen toimeksiantajan liikkeenjohtajia varten. Kehittämistehtävässä painottuu empiirinen osa, joka kartoittaa tavoitteen mukaista tietoa laadullisen kyselyn avulla ja hyödyntää teemahaastattelua avustavana tutkimusmenetelmänä. Saatua lähdeaineistoa käsitellään sisällönanalyysi – menetelmällä.</p> <p>Kehittämistehtävässä ei ole teoria osuutta sen perinteisessä mielessä, vaan teoreettinen orientaatio yhteiskuntatieteiden perinteiden mukaisesti. Teoreettisen orientaation tarkoituksena on ohjata ja systematisoida tutkimuksen ajattelua, mutta sitä ei varsinaisesti kyseenalaisteta perinteisessä mielessä. Teoreettiset lähtökohdat ja empiirisen tiedon hankinta on tästä syystä kuvattu tutkimuksessa tarkasti, jotta lukija voi saada selkeän kuvan, kuinka tutkimus on toteutettu.</p> <p>Tutkimustulokset osoittavat tutkimusnäytteeseen kuuluneiden henkilöitten olleen yleisesti tyytyväisiä vuoden 2008 tilinpäätöksen sujumiseen. Toiminnan nähtiin kehittyneen aiemmista vuosista positiivisesti ja erityisesti kiiteltiin Microsoft Office SharePoint Serverin käyttöönottoa. Vastaajien mielestä tilinpäätösprosessin kehittämiskohteet ovat enää parannuksia yksittäisiin osiin, kuten esimerkiksi toimintakertomukseen. Tutkimuksen laajuuden ja korkean vastausprosentin ansiosta toimeksiantaja voi käyttää tuloksia tehokkaasti hyödyksi käytännön liiketoiminnassaan. Toimeksiantaja voi myös tuloksia ja muita käytettävissä olevia tietoja yhdistellen tehdä valistuneita oletuksia koko kohderyhmän ajatuksista ja mielipiteistä.</p>	
<p>Asiasanat</p> <p>Kehittäminen, Tilinpäätös, Kvalitatiivinen tutkimus, Teemahaastattelut ja Sisällönanalyysi</p>	

Business Administration

Authors Sami Tiainen	Group or year of entry 2006
The title of thesis The financial statement of OP-Pohjola Group member co-operative banks and the possible targets for development in 2008 Case: The thesis for OP-Pohjola Group Central Cooperative	Number of pages and appendices 57 + 6
Supervisors Antti Koskinen	
<p>The objective of the thesis was to find the possible targets for development in the process of constructing the financial statement of OP-Pohjola Group member co-operative banks for the principal's development project. The study subjects were the experiences and opinions of the participants in the process of constructing the financial statement. The investigation of the thoughts and opinions would offer the principal a new point of view to use in the decision making process. Time wise, the thesis focuses on the financial statement of 2008.</p> <p>The purpose of the thesis was to assist in producing practical information for the principal's management. The empirical part was emphasized in order to find appropriate information with the use of qualitative questionnaire and to utilise theme interviews as a contributing research method. The acquired information was processed by the method of content analysis.</p> <p>There was no theoretical framework in its conventional sense in the thesis, but it included a theoretical orientation according to the traditions of social sciences. The intention was to instruct and organise the thinking of the thesis, but not to question it. Therefore, the theoretical basis and the acquisition of empirical information were closely described in the thesis to provide a clear image to the reader of how the information was acquired.</p> <p>The results of the study showed that the people in the studied sample were generally satisfied with the process of constructing the financial statement of 2008. Compared to previous years it was seen that the process has been developing in a positive direction and that the new Microsoft Office Share Point Server was especially appreciated. The respondents perceived that development needs in the process of constructing the financial statement are only improvements in individual parts such as in the report of activities. Due to the scope and the high response percentage of the study, the feedback could be used efficiently in the business management of the principal OP-Pohjola Group Central Cooperative. The principal can also use the feedback, combined with other available material, to make enlightened assumptions about the overall opinion of the target group.</p>	
Key words	
Developing, financial statements, qualitative research, theme interview, content analysis	

# Sisällys

1	Johdanto.....	3
1.1	Kehittämistehtävän tausta.....	4
1.2	Kehittämistehtävän merkitys toimeksiantajalle.....	5
1.3	Kehittämistehtävän tavoite ja rajaukset.....	6
2	Kehittämistehtävän teoreettinen orientaatio.....	8
2.1	Tutkiminen ja tiede lyhyesti.....	8
2.2	Tutkimisen filosofiset lähtökohdat.....	10
2.3	Tutkimusstrategia.....	11
2.3.1	Tapaustutkimus.....	12
2.3.2	Laadullinen tutkimusote.....	12
2.3.3	Tutkimusasetelma.....	13
2.4	Tarkennuksia teoreettiseen orientaatioon.....	14
3	Tutkimuskohteen esittely.....	16
3.1	OP-Pohjola-ryhmä.....	16
3.1.1	OP-Pohjola-ryhmä finanssialalla.....	17
3.1.2	OP-Keskus osuuskunta.....	19
3.1.3	Tilipalvelut.....	21
3.2	Osuuspankkien tilinpäätösprosessi.....	24
3.2.1	Prosessiin osallistujat.....	24
3.2.2	Avainasioita prosessista.....	26
3.2.3	SharePoint Server, vuoden 2008 uudistus.....	27
4	Tutkimuksen toteutus.....	30
4.1	Kehittämistehtävän eteneminen.....	30
4.1.1	Kyselyn toteuttaminen.....	30
4.1.2	Kyselyn vastaukset ja analysointi.....	31
4.2	Tutkimuksen kohderyhmä.....	32
4.3	Aineiston hankinta.....	35
4.3.1	Aineistohankintamenetelmän perustelut.....	35
4.3.2	Kyselylomake ja teemat.....	36
4.4	Aineiston analysointi.....	38
4.4.1	Sisällönanalyysi -menetelmä.....	38
4.4.2	Analysointivaihe.....	39

5 Tulokset ja kehittämistoimet .....	41
5.1 Kyselyn vastausaktiivisuus .....	41
5.2 Tulokset teemoittain .....	43
5.2.1 Tilinpäätösprosessi .....	43
5.2.2 Asiakassivusto .....	45
5.2.3 Kommunikointi .....	47
5.3 Tilipalvelun kehittämistoimenpiteet .....	48
5.3.1 Kommunikointi .....	49
5.3.2 Asiakassivusto .....	49
5.3.3 Tilinpäätösprosessi .....	50
6 Diskussio .....	52
6.1 Opinnäytetyön onnistuminen ja luotettavuus .....	52
6.2 Jatkotutkimusaiheita .....	53
Lähteet .....	55
Liitteet	
Liite 1. Osuuspankkien kirjanpidon prosessit .....	58
Liite 2. Kirjanpitäjien kyselylomake .....	59
Liite 3. Pankkien kyselylomake .....	60
Liite 4. Tilintarkastajien kyselylomake .....	61
Liite 5. Yhteyshenkilöitten käsittelysivu .....	62
Liite 6. Analysoinnin yhteenveto –taulukko .....	63

# 1 Johdanto

Liiketaloudelliset toimijat ovat markkinataloudessa talousyksiköitä, jotka on perustettu tuottamaan hyvinvointia ensisijaisesti omistajilleen. Samalla ne tuottavat hyödykkeitä, tuotteita sekä palveluita sidosryhmilleen ja vastaavat yhteiskunnan kohdistamiin vaatimuksiin. Yrityksiltä odotetaan työllistämistä, veronmaksukykyä, henkilöstöstä ja ympäristöstä huolehtimista. Yritykset ovat tätä kautta modernin yhteiskunnan keskeinen hyvinvoinnin luoja. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 10.)

Nykyisessä jatkuvasti nopeammin muuttuvassa liiketoimintaympäristössä, jossa kilpailu on globaalia ja ankaraa, liiketaloudellisen toimijan menestyminen vaatii jatkuvaa toiminnan muuttamista ja kehittämistä. Muutoksilla johtajat pyrkivät saavuttamaan parhaimman mahdollisen suorituskyvyn ja aseman suhteessa kilpailijoihin, jotta kilpailukyky eri sidosryhmien silmissä säilyisi ja omistajien taloudelliset tavoitteet voidaan toteuttaa. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2007, 28.)

Tutkimuksen toteutuksen lähtökohtana on toimeksiantajan, Suomen suurimman finanssiryhmän palveluyksikön, tarve kehittää tiettyä tarjoamansa palvelun prosessia. Kaikkiin prosesseihin, järjestelmiin ja toimintatapoihin kohdistuu rapauttavia voimia, jotka ajan kanssa syövät niiden tehokkuuden ja laadun, jolloin uudistamiselle syntyy tarve. Tämä korostuu nykyisessä kehittyvän tietotekniikan, globalisaation ja muutoksen ajassa. (Pellinen 2005, 201.)

Muutokset toteutetaan organisaatioissa monesti projekteina, joille on nykypäivänä määritelty haasteelliset tavoitteet, aikataulut ja kustannusraamit. Nämä haastavat usein muutoksen toteuttajat sekä kohteena olevan prosessin henkilöstön, joitten on pystyttävä hoitamaan normaalit työnsä muutoksen keskellä. Tällöin helposti omaksutaan muutoksen ulkokuori ja jätetään sisällön kehittämisen mahdollisuudet hyödyntämättä. (Pellinen 2005, 203.)

Tutkimus pyrkii omalta osaltaan edistämään toimeksiantajan kehittämisprojektin mahdollisuuksia ulosmitata sisällön kehittämisen mahdollisuuksia. Tutkimus on läheisessä sidoksessa toimeksiantajan kehittämisprojektiin ja sitä voidaan kutsua tätä kautta kehittämistehtäväksi. Tulevassa raportissa tutkimusta ja kehittämistehtävää pidetään synonyymeinä.

## 1.1 Kehittämistehtävän tausta

Kehittämistehtävä on saatu toimeksiantona OP-Keskus osuuskunnan (jatkossa lyhyesti OPK) Tilipalvelut – yksiköltä. OPK on osa OP-Pohjola-ryhmää (OP-Pohjola), joka on Suomen suurimpia finanssiryhmiä. OPK toimii ryhmän kehittämis- ja palvelukeskuksena sekä strategisena omistusyhteisönä. Tilipalvelut on palveluyksikkö, joka kuuluu Talous ja riskienhallinta toimintoon, ja tuottaa ulkoisen laskennan palveluita itsenäisille osuuspankeille ja OPK:n tytäryhtiöille. (OP-Pohjola-ryhmä 2009a.)

Toimeksianto koskee osuuspankkien, Tilipalvelun suurimman asiakasryhmän, tilinpäätösprosessin onnistumista. Tilipalvelut haluaa saada uuden näkökulman tähän kartoittamalla prosessiin osallistuneitten kokemuksia ja mielipiteitä vuodelta 2008. Näkökulmalla haetaan lisätietoa tilinpäätösprosessin kehittämiseksi, joka täydentäisi muilla mittaamis- ja seurantamenetelmillä saatuja tuloksia. Kerättävä tiedon olisi oltava yksityiskohtaista ja käytännönläheistä, jotta toimeksiantaja voi käyttää sitä konkreettisten päätösten tekemiseen.

Taustalla on erityisesti Tilipalvelun osuuspankkien tilinpäätösprosessin kehittämistoimet vuonna 2008, joilla tähdättiin toiminnan tehostamiseen sekä henkilöstö- ja asiakastyytyväisyyden vahvistamiseen. Kehittämistoimet voidaan jakaa kahteen osaan, joista pitkäaikaisempi on ollut osuuspankkien kirjanpitäjien kouluttamisen lisääminen. Tähän on panostettu voimakkaasti viimeisten vuosien aikana. Erityisesti vuotta 2008 koskeva uudistus oli uuden Microsoft Office SharePoint Server – tuotteen (SharePoint Server) käyttöönotto, joka mahdollistaa tilinpäätösmateriaalin sähköisen käsittelyn, tiedonkulun, arkistoinnin ja uuden yhteydenpito väylän. (Linikko, J. 9.10.2009.)

Tilipalvelun johto odottaa koulutukseen tuoman asiantuntijuuden parantumisen ja SharePoint Serveriin käytettyjen panostusten näkyvän erityisesti tilinpäätösprosessin nopeutumisena, joka tarkoittaisi kirjanpitäjien ylityötuntien vähenemistä. Tilinpäätösmateriaalin sähköinen käsittely odotetaan myös vähentävän paperinkulutusta merkittävästi sekä parantavan tilinpäätösten laatua entisestään. Prosessin kehittämistoimet näkyisivät täten tavoitteiden mukaisesti tehokkuuden tuomina kustannussäästöinä. Lisäksi työn kuormittavuus pienentyisi ylitoitten vähentyessä SharePoint Serverin tuomilla teknisillä ja toimintatapaan liittyvillä ratkaisuilla. Tämä näkyisi henkilöstötyytyväisyyden kasvuna. Asiakkaiden uskotaan kokevan myös palvelulaadun parantuneen edellä mainittujen muutosten ja SharePoint Serverin mahdollistamien yhteydenpito- ja tiedonkulutapojen vaikutuksesta. Tämä näkyisi konkreettisesti asiakkaiden palvelukuvatutkimuksissa. (Linikko, J. 9.10.2009.)

## 1.2 Kehittämistehtävän merkitys toimeksiantajalle

Kehittämistehtävä on osa suurempaa Tilipalvelun kehittämisprojektia, joka koskee osuuspankkien tilinpäätösprosessin kehittämistä vuoden 2009 tilinpäätöksiä varten. Kehittämistehtävän roolina on toimia osana kehittämistyön alkumäärittelyä. Kehittämistyön onnistumiseksi Tilipalvelulla oli tarve määritellä vuoden 2008 tilinpäätöksen sujuminen kokonaisuutena ja saada käsitys aiempien kehittämispanoksien tuloksista, jotta rajalliset voimavarat voitaisiin kohdistaa tehokkaasti. Tähän ryhdyttiin heti vuoden 2009 alussa, kun edellisen tilinpäätöksen tasekirjat oli saatu valmiiksi.

Osuuspankkien tilinpäätösten laatua sekä asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyttä mitataan jo useammalla eri tavalla, mutta niillä ei saada yksityiskohtaisia tietoja tilinpäätösprosessiin osallistuvien kokemuksista, jotka auttaisivat määrittelemään tarkemmin kehittämistoimien onnistumiset ja kehittämistarpeet. Mittaukset keskittyvät joko tekniseen laatuun erillisten jäsenpankkitarastajien suorittamina tarkkailuna tai suuriin linjoihin kvantitatiivisen palvelukuva- ja henkilöstötutkimuksen muodossa (Linikko, J. 9.10.2009.)

Tällöin korkeakoulun opinnäytetyönä toteutetulle kehittämisprojektin osalle tuli tilaisuus osallistua kehittämisprojektiin. Vahvuutena nähtiin Tilipalvelun puolesta mahdollisuus yhdistää ammattikorkeakoulun ja työnantajan resurssit sekä kehittää työsuhteessa olevan tutkijan osaaamista tulevaisuutta varten. Kehittämistoimiin saataisiin myös uutta näkemystä. Opinnäytetyöltä Tilipalvelut odottaa käytännönläheistä tietoa tilinpäätösprosessin onnistumisesta, joka koostuisi täysin siihen osallistuneitten kokemuksista ja mielipiteistä. Tämä tarjoaisi Tilipalvelun käyttöön uuden näkökulman, joka auttaisi kehittämistoimien suuntausta.

Tilipalvelut haluaisi kohdistaa vuoden 2009 kehittämistoimet erityisesti prosessiin osallistuvien kokemuksiin tarpeisiin, jonka uskottaisiin tuovan kehittämispanostuksille suuremman konkreettisen hyödyn. Hyöty tulisi siitä, että Tilipalvelut nähtäisiin palveluntarjoajana ja työnantajana kehittävän toimintaansa prosessiin osallistuvien näkökulmasta eli palautteiden perusteella. Tällöin tulevat muutokset nähtäisiin laajemmin kaikkien tärkeiden sidosryhmien osalta positiivisena kehityksenä. (Linikko, J. 9.10.2009.)



### 1.3 Kehittämistehtävän tavoite ja rajaukset

Jotta saadaan kuva siitä miten edellä mainitut tilinpäätösprosessin uudistustoimenpiteet ovat vaikuttaneet prosessiin sen eri sidosryhmien kannalta, on nähty tarkoituksenmukaisena kartoittaa prosessiin eri rooleissa osallistuneiden henkilöiden näkemyksiä prosessin vahvuuksista ja kehittämiskohteista. Tutkimusongelma voidaan siten tiivistää seuraavaan kysymykseen:

Kuinka osuuspankkien tilinpäätös 2008 onnistui prosessiin osallistuvien mielestä?

Opinnäytetyön tutkimusongelmaksi se on laaja ja monitahoinen. Haasteeksi muodostuu erityisesti onnistumissanan määrittely ja sen tutkiminen tieteellisesti. Kaikkia toimeksiantajan haluamia tietoja ei voida tuottaa käytössä olevilla resursseilla. Onnistumismahdollisuuksien parantamiseksi tutkimus on päätetty kohdistaa tarkemmin ja asettaa konkreettisempi tutkimustavoite. Tavoite on tiivistetty seuraavaan lauseeseen:

Kartoittaa osuuspankkien tilinpäätösprosessin mahdollisia kehittämiskohteita siihen osallistuvien kokemusten ja mielipiteiden perusteella

Kehittämistehtävä tavoittelee täten suoraan prosessin kehittämiskohteiden kartoittamista, joita toimeksiantaja tarvitsee resurssiensa kohdistamiseen projektissaan. Kehittämiskohteita kartoitetaan tilinpäätösprosessiin osallistujilta, joka on toimeksiantajan haluama uusi näkökulma. Nämä osallistujat tullaan määrittelemään kohdassa 3.2.1., jonka perusteella muodostetaan tutkimuksen kohderyhmä kohdassa 4.2.

Toimeksiantaja haluaa tutkimuksen kartoittavan kehittämiskohteita laajalta joukolta tilinpäätösprosessiin osallistuneilta, jotta tuloksista voidaan tehdä jotain yleistyksiä päätöksen tekoa varten. Tulokset halutaan olevan myös konkreettisia, jotta niitä voidaan käyttää käytännön päätöksen tekoon. Lisäksi erityispainoa halutaan asettaa aiemmin mainitun SharePoint Serverin kehittämiskohteiden etsimiseen, joka on uutena työvälineenä toimeksiantajan erityisen mielenkiinnon kohteena.

Kehittämistehtävä lähtee toteuttamaan tavoitetta siitä oletuksesta, että kehittämiskohteita voidaan saada näillä rajoituksilla vain kysymällä niistä prosessiin osallistuneilta eli empiirisen aineiston avulla. Kehittämiskohteiden löytämiseksi kysymykset on suunnattava tilinpäätösprosessiin

siten, että vastaajat pääsevät mahdollisimman vapaasti kertomaan omia kokemuksiaan ja mielipiteitään. Näistä vastauksista voidaan sitten analysoimalla saada esille mielenkiintoisia ja uusia kehittämiskohteita. Avoimet kysymykset sitovat tutkimuksen toimeksiantajan esittämiin tavoitteisiin ja tuottavat kehittämiskohteiden lisäksi tietoa toimeksiantajalle tilinpäätösprosessin sujumisesta yleisestikin. Käytännössä vastauksia haetaan kysymysten avulla, jotka tulevat määräytymään tutkimusprosessin aikana. Tällä noudatetaan laadullisen tutkimuksen ominaispiirrettä, joka pyrkii pitämään kysymyksenasettelun avoimena suhteellisen pitkään (Alasuutari, Koskinen & Peltonen 2005, 79).

Kehittämistehtävän tärkein rajausta koskee tutkimustulosten tavoitetta ja esittämistapaa. Tavoitteena on kartoittaa empiirisen aineiston perusteella osuuspankin tilinpäätösprosessiin osallistuneiden kokemuksia ja mielipiteitä, joista voidaan päätellä prosessin kehittämiskohteita. Tähän sisältyy myös tietoa tilinpäätösprosessin yleisestä sujumisesta, jotta kokonaisuus ei hämartyisi. Tämän tiedon pohjalta toimeksiantaja voi tehdä päätelmiä prosessin todellisista kehittämiskohteista. Tutkimuksen tavoitteena ei ole tehdä suoria päätelmiä kehittämiskohteista, vaan tuoda prosessiin osallistuneiden ääni toimeksiantajan kuuluville.

Muita tutkimuksen vielä esittämättä olevia keskeisiä rajoituksia ovat suhtautuminen teoriaan, tilinpäätösprosessin määrittäminen ja ajallinen perspektiivi. Teorian rooli kehittämistehtävässä tullaan esittämään seuraavassa osiossa. Tämän jälkeen esitellään toimeksiantaja kokonaisuutena osiossa 3.1., jotta tutkimuksen taustoihin tulee perspektiiviä ja muodostuu käsitys toimeksiantajan roolista finanssialalla. Tilinpäätösprosessi, eli tutkimuskohde, määritellään tarkasti kohdassa 3.2. empiiristä osaa varten. Kehittämistehtävän eteneminen ajallisesti esitellään lukijoille kohdassa 4.1. Kehittämistehtävä kartoittaa vuoden 2008 tilinpäätösprosessia ja toteutettiin vuonna 2009. Vertailuajankohtana voidaan pitää vuoden 2007 tilinpäätösprosessia. Empiiriseen osioon kuuluvat myös osiot Tutkimuksen kohderyhmä, Aineiston hankinta ja Aineiston analysointi. Tämän jälkeen osiossa 5 esitellään tutkimustulokset ja toimeksiantajan tekemät kehittämistoimet niiden perusteella. Lopuksi osiossa 6 käydään lyhyt diskussio kehittämistehtävästä.

## 2 Kehittämistehtävän teoreettinen orientaatio

Arkiajattelussa käsitämme useimmat asiat ja ilmiöt itsestäänselvyyksinä ja toimimme ajatustotumustemme mukaisesti. Arkitiedossa nähdään yleisesti hyväksyen olevan puutteita, jotka voidaan listata esimerkiksi seuraavasti: puutteelliset ja valikoivat havainnot, epäjohdonmukaisuus logiikassa, lyhytjänteisyys ja asioiden tarkastelu taustoista irrallaan. Tieteen tarkoituksena on tästä poiketen tuottaa perusteltua tietoa, jonka tarkoituksena on välttää arkitiedon puutteita. (Joensuun Yliopisto 2009a.)

Kehittämistehtävä on lähellä käytännön yritystoimintaa, koska se on osa toimeksiantajan kehittämisprojektia. Tarkoituksena on toteuttaa yhtä liiketaloustieteen pääsuuntausta tuottamalla tietoa mahdollisimman nopeasti käytännön liiketoiminnan hyödynnettäväksi. Vaihtoehtona olisi esimerkiksi keskittyä tuottamaan tietoa tiedeyhteisöä varten. (Alasuutari ym. 2005, 15.) Läheinen sidos kehittämisprojektiin on seurausta tutkijan työsuhteesta toimeksiantajaan.

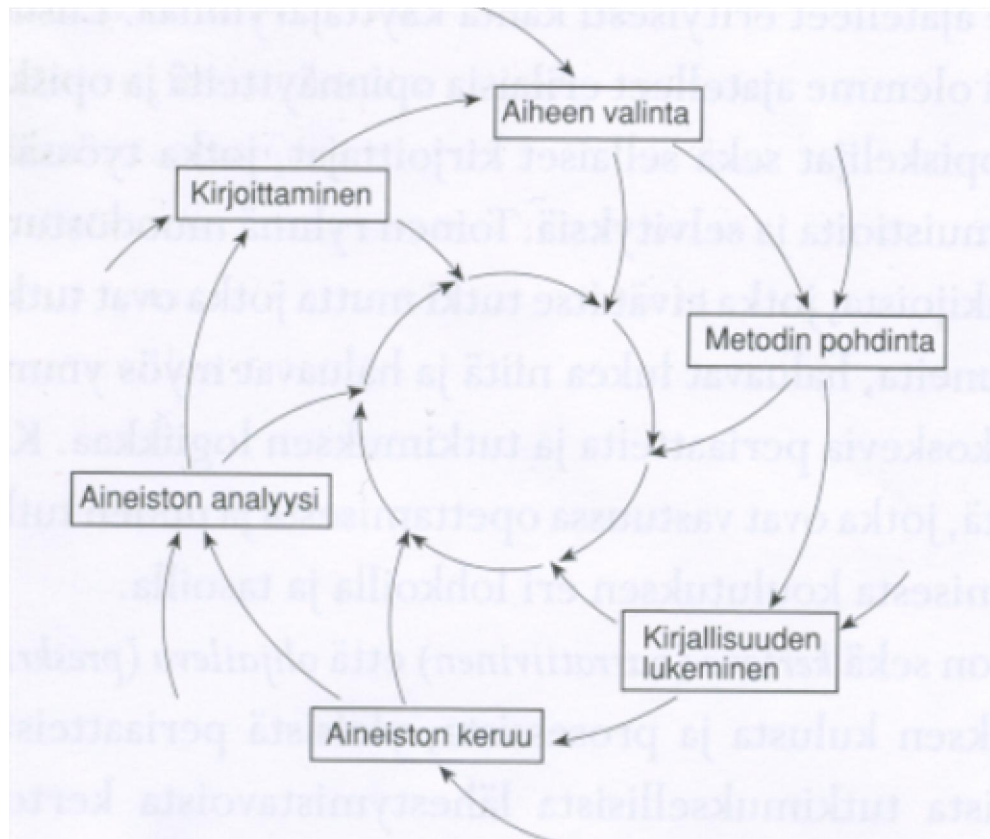
Tutkimuksen teoria on käytännön liiketoiminnan -suuntauksessa yleisesti vähemmän tärkeässä roolissa ja painotus on selvästi empiirisessä osassa ja sen analysoinnissa. Tämä on erityisen selkeätä kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen puolella. (Alasuutari ym. 2005, 156.) Seuraavaksi esitellään tältä pohjalta kehittämistehtävän teoreettiset valinnat, taustat ja perustelut teollisenä tutkimuksena.

### 2.1 Tutkiminen ja tiede lyhyesti

Näkemykset tutkimuksen luonteesta ja tutkimusprosessin kulusta ovat vaihdelleet eri aikoina ja tutkimusperinteiden parissa monin tavoin. Käsitys tutkimuksen luonteesta voidaan tiivistää tämän tutkimuksen osalta Sirkka Hirsijärven ja kumppaneiden (2009, 123) esittämään kantaan, että tutkiminen on valintojen ja päätösten tekoa siihen asti, kun tutkielma on viimeistelty ja jätetty arvioitavaksi.

Johdannossa esiteltujen lähtökohtien valossa, kehittämistehtävän luonnetta voidaan täydentää kysymyksellä ”Miten minä voin ymmärtää toista” (Tuomi & Sarajarvi 2009, 68)? Tämä ohjaa kehittämistehtävää vahvasti laadullisen tutkimusperinteen pariin, johon perehdytään Tutkimusstrategia – osiossa.

Tutkimusprosessin kulku käsitetään monien metodioppaiden (esimerkiksi Hirsijärvi ym. 2009; Alasuutari ym. 2005) mukaisesti kulkevan ei lineaarisesti sekä ajallisesti vaihtelevassa järjestyksessä. Tämän tyyppistä joustavaa lähestymistapaa on kutsuttu mm. tutkimusspiraaliksi, jota on kuvattu seuraavalla kuviolla:



Kuvio 1. Tutkimusspiraali (Blaxter, Hughes & Tight 1996, 10; teoksessa Hirsijärvi ym. 2009, 14)

Kuvion mukaisesti, tutkimusspiraalin näkemys tutkimusprosessista on syklinen, monivaiheinen ja päättymätön. Prosessi voidaan myös aloittaa melkein mistä kohdasta tahansa. Lisäksi näemyksen mukaan prosessi ohjaa harkitsemaan tehtyjä valintoja aina uudestaan ja uudestaan. Tämäntapaista lähestymistapaa käytetään erityisesti laadullisen tutkimuksen perinteessä. (Hirsijärvi ym. 2009, 14.) Tämä tutkimus nojautuu tähän käsitykseen tutkimusprosessin kulusta.

Tiede jakaantuu myös eri luokkiin ja traditioihin, joilla on omat perinteet, jotka viitoittavat tätä kautta tutkimuksen valintoja, usein tutkijan tietoisten valintojen ulkopuolelta (Alasuutari ym. 2005, 15). Tutkimus määrittelee itsenä osaksi liiketaloustiedettä, jonka perustelut ovat tutkimuksen teko opinnäytetyönä liiketaloustieteen ammattikorkeakoululle ja toimeksianto liiketaloudellisen toimijan kehittämisprojektin osana.

Liiketaloustiede on osa yhteiskuntatieteiden perinnettä, jonka piirissä teoriat eivät useinkaan ole sinänsä oikeita tai vääriä, koska ne eivät useimmiten ole loppuun asti testattavissa. Teoriat nähdään ensisijaisesti käsitteellisinä järjestelminä, jotka tarjoavat tapoja nähdä yhteiskunnallista todellisuutta. Teorian sijasta suuntauksessa käytetäänkin usein termiä teoreettinen orientaatio, jonka tarkoituksena on ohjata ja systematisoida ajattelua, mutta jota ei varsinaisesti kyseenalais-teta perinteisessä mielessä. (Alasuutari ym. 2005, 40-41.) Tutkimus sitoutuu tähän näkemyk-seen.

Yhteiskuntatieteet ovat soveltavaa tiedettä, joka on lähtöisin ihmistieteistä. Ihmistieteet tutki-vat kulttuuriesineitä, joista tuotetaan kuvauksia, selityksiä ja ennustuksia ymmärtämisen näkö-kulmasta. Kulttuuriesineillä tarkoitetaan tässä yhteydessä tutkimuskohdetta, joka muodostuu inhimillisen arvottamisen ja merkityksenannon kautta. (Joensuun Yliopisto 2009b.) Valittu tiedepohja vaikuttaa tutkimuksen lähtökohtiin ja filosofisiin valintoihin.

## 2.2 Tutkimisen filosofiset lähtökohdat

Tutkimiseen kuuluu myös luonteeltaan filosofisia kysymyksiä, jotka ovat oletuksia muun mu-assa maailmasta, tiedon luonteesta ja hankintatavoista. Nämä ohjaavat tutkijan työskentelyä ja johtopäätöksiä riippumatta tutkimuksen teoreettisten lähtökohtien syvyydestä. Näitä voidaan kutsua tieteen filosofian perusoletuksiksi, joissa päätökset tehdään sekä tietoisesti että tiedos-tamatta. (Hirsijärvi ym. 2009, 129.)

Tutkijat toimivat näillä alueilla usein tiedeyhteisönsä perinteen ja koulutuksensa ohjaamina, jolloin tietoiset filosofiset valinnat jäävät vähäisiksi. Tietoiset, punnitut ja perustellut päätökset kuitenkin erottavat tieteen arkiajattelusta, jolloin tässä tutkimusvaiheessa kuten muissakin olisi pyrittävä toteuttamaan niitä. Tieteenfilosofian perusoletuksista tärkeimpiä kutsutaan ontologi-siksi ja epistemologiseksi oletuksiksi. Näiden lisäksi huomioon otetaan usein teleogiaa ja logik-kaa koskevat oletukset, joiden lisäksi on olemassa myös muita tieteenfilosofian näkökulmia. (Hirsijärvi ym. 2009, 130-131; Hirsijärvi & Hurme 2009, 22-23.)

Tutkimuksessa on päädytty filosofisissa valinnoissa sitoutua Hirsijärven ja Hurmeen (2009, 16-19) kirjassaan tekemiin määritelmiin. Nämä ovat tiivistettynä seuraavat oletukset:

- Kyky symboloida maailmaa on tärkein ihmistä luonnehtiva piirre
- Ihmistutkimuksen lähtökohtana tulee olla organistinen eikä mekaaninen ihmismalli

- Ihmisten käyttäytyminen ja toiminta on monimuotoista ja heijastaa sitä avointa systeemiä, jonka osana ihminen on
- Todellisuus on sosiaalisesti konstruoitu
- Emme voi tavoittaa ehdotonta totuutta
- Ihmistä koskeva tutkimus koskee merkityksiä; tulkinta ja ymmärtäminen ovat keskeisiä menetelmiä
- Intersubjektiivisuuden oletus
- Tutkija on osa sosiaalista todellisuutta ja siten tutkimusprosessia
- Valtatekijät vaikuttavat tieteeseen, joka siksi on arvosidonnaista
- Tutkimus on kontekstuaalista pikemminkin kuin universaalista
- Tutkimuksen tulee pyrkiä ekologiseen validiteettiin

Näihin valintoihin on päädytty teemahaastattelu – menetelmän soveltamisen ja tutkimuksen sisällön johdattamana. Suurta roolia näyttelee lisäksi tutkijan samastuminen näihin oletuksiin ja halu tehdä selkeitä valintoja tällä teorian alueella. Valinnat näkyvät esimerkiksi kehittämistehtävän ratkaisun etsinnässä ihmisten mielipiteistä ja ajatuksista, joiden keräämisessä on pyritty ekologiseen validiteetin mahdollisuuksien rajoissa. Läsnä on vahvasti sosiaalinen konstruktio, kun tutkimuksessa ei pyritä saavuttamaan millään tavoin ehdotonta totuutta, koska sitä ei uskota olevan muualla kuin fyysisessä maailmassa. Empiirisessä osan analysoinnissa tiedostetaan jokaisen yksilön subjektiivinen käsitys todellisuudesta, mutta käytännön syistä on pakko olettaa ymmärrettävän asiat samoin kuin toiset, eli intersubjektiivisuuden oletus on voimassa. Muut luettelossa olevat filosofiset oletukset ovat myös ohjaamassa tutkimuksen valintoja, päätöksiä ja käytännön toimintaa.

### 2.3 Tutkimusstrategia

Tutkimusstrategialla tarkoitetaan kehittämistehtävässä niitä näkökulmien ja menetelmien valintoja, joilla tutkija tavoittelee tutkimuksen tehtävän täyttämistä onnistuneesti. Tällöin tutkimuksen tarkoitus on perusteltua luokitella tieteellisesti, jotta sopivien valintojen tekeminen olisi loogista. Tämä tehdään yleisesti määrittelemällä tutkimuksen tarkoitus joko kartoittavaksi, selittävaksi, kuvailevaksi tai ennustavaksi. (Hirsijärvi ym. 2009, 137-138.)

Tämän kehittämistehtävän osalta voidaan toimeksiannon perusteella sanoa tarkoituksen olevan kartoittava, koska tutkimus etsii uusia näkökulmia tutkittavaan ilmiöön sekä selvittää mitä sil-

loin tapahtui ja kuinka siihen suhtauduttiin. Kartoittavassa tutkimuksessa strategiavalinnat ovat tavallisimmin laadullinen tutkimusote ja tapaus- tai kenttätutkimus (Hirsijärvi ym. 2009, 138). Näihin valintoihin on tultu tässäkin kehittämistehtävässä, josta lisää seuraavaksi.

### 2.3.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus on yleisimpiä liiketaloustieteiden laadullisia menetelmiä ja sillä on ollut tärkeä rooli sen historiassa sekä nykypäivänä esimerkiksi opinnäytteiden tekemisessä (Alasuutari ym. 2005, 154). Tapaustutkimus voidaan nähdä välineenä ymmärtää yksilöä, ryhmää tai yhteisöä kokonaisvaltaisesti sen luonnollisessa ympäristössä. Huomiota kiinnitetään erityispiirteisiin, monimuotoisuuteen, tutkimuksen lähtökohtiin ja tutkijaa kiinnostaviin asioihin, jolloin muu tieto jää taustalle. Tyypillistä on myös puhdasoppisen teorioiden välttäminen ja yksityiskohtaisen tiedon etsiminen yksittäisestä tai pienestä joukosta. (Alasuutari ym. 2005, 156; Hirsijärvi ym. 2009, 134-135.)

Tapaustutkimus sopii luonteeltaan erinomaisesti tämän kehittämistehtävän menetelmäksi, kun sen kuvausta vertaa johdannossa esille tulleisiin tutkimuksen lähtökohtiin. Se on luonnollinen jatkumo aiemmille valinnoille ja tukee myös tulevia, jolloin voidaan luoda toimiva kokonaisuus. Liiketaloustieteissä menetelmä on niin yleinen, ettei tarkempi perehtymiseen ole tarvetta.

### 2.3.2 Laadullinen tutkimusote

Laadullisella otteella tehdyssä tutkimuksessa tarkastellaan merkitysten maailmaa, joka on ihmisten välinen ja sosiaalinen. Tämä maailma vuorostaan ilmenee ihmisistä lähtöisin olevina ja ihmiseen päättyvinä tapahtumina, kuten toimintana, ajatuksina ja päämäärien asettamisina. Tavoitteena ovat ihmisten omat kuvaukset koetusta todellisuudesta. Näiden kuvausten oletetaan sisältävän asioita, joita ihminen pitää itselleen merkityksellisinä ja tärkeinä. (Vilkkä 2005, 97.)

Aiemmat valinnat tutkimuksen teoreettisista lähtökohdista yhdistettynä toimeksiantoon ja edellä olevaan kuvaukseen laadullisesta tutkimusotteesta sitoo sen luonnolliseksi valinnaksi tähän kehittämistehtävää. Toimeksiantoa tällaisenaan olisi vaikea, jollei mahdotonta toteuttaa toisella vaihtoehdolla eli määrällisellä tutkimuksella, koska merkitysten maailman tutkiminen on pakollista määritellyn tutkimustavoitteen saavuttamiseksi.

Seuraavaksi vuorossa ovat valinnat empiiristä aineistoa koskien, jotka käsitellään Tutkimusasetelma – osassa. Niihin ovat vaikuttaneet aiemmin esille tuotujen teoreettisten lähtökohtien lisäksi merkittävästi kaksi laadullisen tutkimuksen kuvausta, jotka esitellään seuraavaksi:

Laadullisen tutkimuksen erityispiirteenä on, että tutkimusmenetelmän tavoitteena ei ole totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta. Tutkittavat asiat ovat arvoituksia, ja tutkimuksen tarkoitus on näiden arvoitusten ratkaiseminen. Tutkimuksen aikana muodostuneiden tulkintojen avulla voidaan ratkaista arvoituksia. Tulkinnan, arvoitusten ratkaisemisen avulla luodaan tutkimuksessa malleja, ohjeita ja kuvauksia tutkittavasta asiasta. (Vilkka 2005, 98.)

Laadullinen tutkimus tarjoaa joukon keinoja irtautua itsestäänselvyyksistä esimerkiksi kartoittamalla tutkittavien omia käsityksiä näistä termeistä. Tämä tarjoaa kyvyn katsoa asioita uudella tavalla, ilman käytännöllisen elämän kielellisiä vakioita. (Alasuutari ym. 2005, 24.)

### 2.3.3 Tutkimusasetelma

Tieteen aloista suuri enemmistö pyrkii löytämään vastauksen tutkimusongelmaan tai siihen rinnastettavaan tavoitteeseen empiiriseen aineiston avulla. Liiketaloudellisen ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä tämä on ehdoton vaatimus. Tutkimusasetelma käsitettä käytetään yleisnimikkeenä niille ratkaisuille, joita tehdään empiirisen aineiston keräämiseksi sekä miten ne suhtautuvat ja liittyvät toisiinsa. Tähän liittyy vahvasti limittäin ratkaisut aineiston analysoinnin osalta, jotka liitetään tässä tapauksessa tähän käsitteeseen. Nämä ratkaisut ovat erittäin konkreettisia ja vaikuttavat täten tutkimuksen toteuttamiseen ja tuloksiin suuresti. (Alasuutari ym. 2005, 43.)

Tutkimusasetelman alla on tehtävä ratkaisuja, jotka käsittelevät menetelmää, kohderyhmää, aikaulottuvuutta, laajuutta, tutkijan osaamista ja yleisesti resursseja, joka kulminoituu kustannuksiin. Nämä määrittelevät myös pitkälti aineiston analysointimenetelmät ja muut mahdollisuudet. Tämän alla tehdään paljon muitakin ratkaisuja, suurin osa pieniä ja tilannesidonnaisia, jotka mahdollistavat empiirisen tutkimuksen toteuttamisen. Niiden käsittely erikseen ei ole tarpeellista tutkimuksen toteuttamisen ymmärtämiseksi. (Alasuutari ym. 2005, 44-45; Hirsijärvi ym. 2009, 177-178.) Tutkimuksen osalta olennaiset ratkaisut käyvät ilmi osiossa 4, joka käsittelee tutkimuksen empiiristä puolta.

Tutkimuksen aineistohankintaan liittyy kuitenkin erikoisuus. Aineistohankintamenetelmäksi valikoitui lopulta kyselylomake muun muassa taloudellisten resurssien ja aikaulottuvuuden vuoksi. Tavoitteiden saavuttamiseksi olisi kuitenkin sopinut erinomaisesti teemahaastattelu –



menetelmä, jota ei voitu käytännön syistä valita. Tällöin on päädytty käyttämään teemahaastattelu ohjaavana tutkimusmenetelmänä, jolloin sen sisältöä hyödynnetään kyselylomakkeiden muodostamisessa. Tämä myös tukee aineistonanalysointia, koska menetelmäksi on valittu sisällönanalyysi.

Teemahaastattelun ominaispiirre, joka puolsi valintaa, on muotoilla haastattelurunko teema alueiden ympärille. Tätä varten tutkija on määritellyt alustavasti teemat, joita varten on selvitelty tutkittavan ilmiön tärkeiksi oletettuja osia, rakenteita ja prosesseja. Näiden määritysten perusteella hän on päätenyt oletuksiin tilanteen seurauksista siinä mukana olleille. Tästä muodostuu teema-alueet ja sitä kautta haastattelurunko. Teemahaastattelun toteuttamisen vaatimuksena on haastateltavien kokemaa yhteinen tilanne, joka on pystytty määrittelemään. (Hirsijärvi & Hurme 2009, 47-48.) Kehittämistehtävän osalta nämä määritykset täytyvät ja teemat auttavat määriteltyjen tavoitteiden täyttämässä.

## 2.4 Tarkennuksia teoreettiseen orientaatioon

Tutkimus sivuaa monia osa-alueita, joista löytyy paljon teoriaa, joiden vaikutusta tutkimukseen voisi käsitellä teoriakatsauksissa ja määritellä niiden vaikutus viitekehityksessä. Tutkimus on valinnut teorianmuodostamistavakseen kuitenkin teoreettisen orientaation ja kevyen teoriarakenteen. Valintaan on vaikuttanut yhteiskuntatieteiden perinteen lisäksi erityisesti toimeksianto ja toimeksiantajan tarve toteuttaa kehittämistehtävä tiukalla aikataululla. Tätä valintaa tukee myös tutkimuksen tavoite, joka on kartoittaa mahdollisia kehittämiskohteita, ei selittää tai ymmärtää niitä, eikä myöskään koota minkäänlaisia perusteltuja teoriarakennelmia.

Tutkimuksen teoria sisällön määrittely teoreettiseksi orientaatioksi voidaan täydentää lisäämällä sen olevan yleinen kuvaus siitä tavasta, jolla tutkimuksen johtoajatus on valittu ja perusteltu eli tematisoitu (Varto 2005, 166). Tutkimuksessa ei turvauduta myöskään hypoteeseihin, jotka ovat yleisesti käytössä opinnäytetyön tasoissa tutkimuksissa. Tämä perustuu tutkimuksen tieteelliseen tarkoitukseen, joksi valittiin kartoitus toimeksiannon antamista lähtökohdista. Kartoittavissa tutkimuksissa käytetään harvoin hypoteeseja teorianmuodostamisessa (Alasuutari ym. 2005, 158).

Tutkimuksessa ei ole perinteistä teoriakatsausta ja viitekehystä, mutta teoriaa sisältävissä osa-alueissa on tehty selkeitä valintoja. Erityisesti käsiteltäessä tutkimuksen filosofisia lähtökohtia,

tutkimuksen ihmiskäsitys orgaaniseksi monista eri vaihtoehdoista. Tätä laajennetaan nyt koskemaan organisaatiokäsitystä, koska tutkimus voidaan nähdä sivuavan organisaatio- ja työtyytyväisyysteorioita. Näitä ei kuitenkaan käsitellä syvemmin tai tehdä varsinaisia teoriakatsauksia aiempien valintojen mukaisesti.

Seuraavaksi esitetään vielä muutama selkeästi tutkimusta sivuavaa teoria osa-alue, jotka ovat vaikuttaneet tutkimuksen teoreettisten lähtökohtien muodostumiseen, taustojen valottamiseksi. Ensiksi tutkimushan tehdään taloushallinto organisaatiolle ja on osa sen suurempaa kehittämisprojektia, jolloin näihin liittyvät erityispiirteet on tunnettava. Näitä sivutaan osiossa kolme ilman teoriaan vertailuja. Taustalla vaikuttaa taloushallinnon ja sen henkilöstön käynnissä oleva roolimuuotos, jossa nämä osallistuvat enemmän liiketoimintapäätösten tekemiseen ja yritysten strategisten kysymysten ratkaisemiseen. (Järvenpää ym. 2001, 26). Tämä muutos on läsnä myös tutkittavassa organisaatiossa.

Toiseksi voidaan nähdä tutkimuskohteen olevan prosessi, jonka laatua aiotaan kehittää tutkimustuloksiin nojaten. Tällöin prosessiteoriat ja laadun käsitteet ovat vaikuttamassa kehittämis-tehtävän taustoihin. Tutkittava prosessi esitetään osiossa 3.2., mutta teorioihin ei mennä, koska päätavoitteen mukaisesti tutkimuksessa kartoitetaan kehittämiskohteita ihmisten näkökulmasta, ei prosessien. Ne otetaan huomioon vasta toimeksiantajan toimesta tulosten hyödyntämisessä osana suurempaa kehittämisprojektia.

Viimeiseksi jää laadun käsite, josta toimeksiantajan voidaan nähdä olevan kiinnostunut kriittisenä menestystekijänä (Lecklin 2006, 23). Toimeksiantajan organisaatio voidaan nähdä selkeästi asiantuntijaorganisaationa osion 3.1.4. mukaisesti. Asiantuntijaorganisaation on kehitettävä laatua, koska asiakastytyytyväisyys on sille elinehto ja se riippuu niinkin vaikeasti hallittavasta resurssista kun ihmisistä. Tämä halutaan saavuttaa luonnollisesti tehokkaasti ja ilman poikkeamia. (Pesonen 2007, 15-16.)

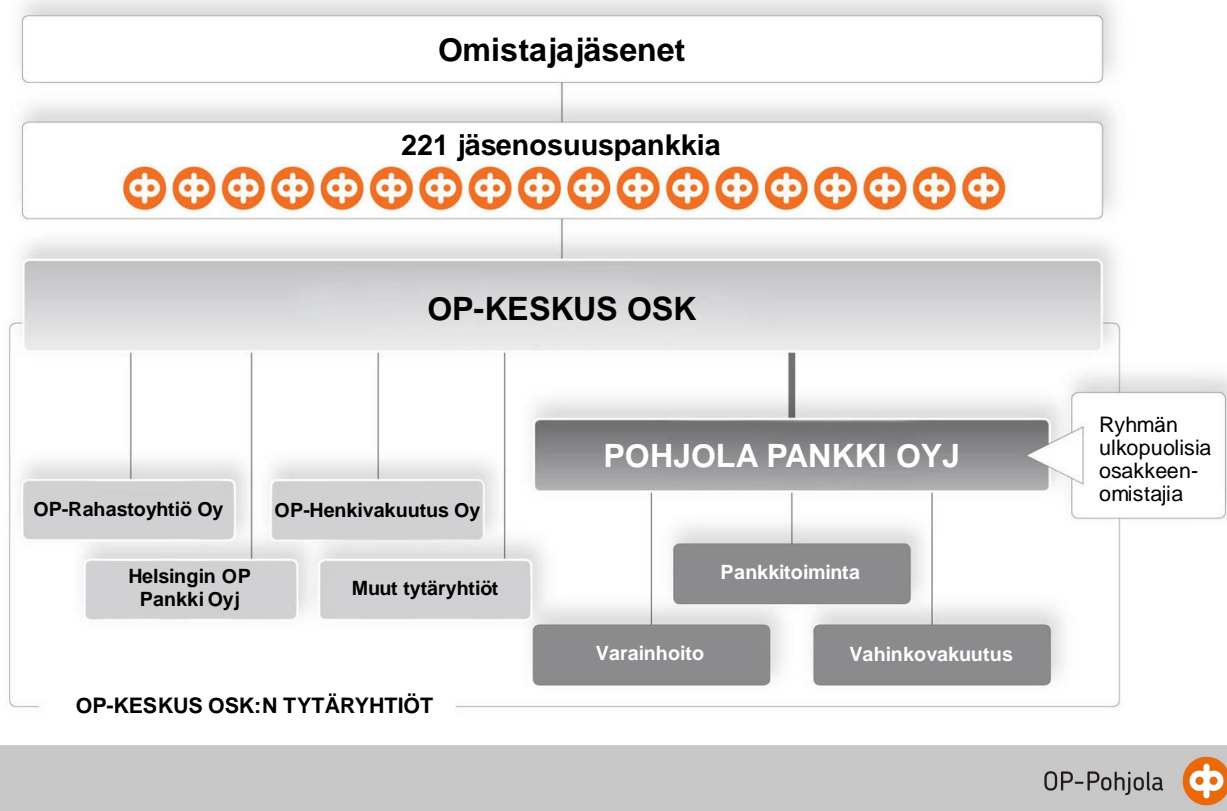
Itse laadun käsitteen määrittelemisen on moniselitteinen ja josta on päädytty erilaisiin tulkintoihin tarkastelunäkökulmasta riippuen. Laatu nähdään tässä yhteydessä olevan sitä mitä asiakas haluaa eli vaatimusten, odotusten, tottumusten ja tarpeiden täyttämistä. Aina näiden toteuttaminen ei kuitenkaan ole taloudellisesti kannattavaa tai mahdollista. Lisäksi siihen liittyy odotusarvona suoritustason jatkuva parantaminen sekä tavoite tehdä asiat oikein jo ensimmäisellä kerralla. (Pesonen 2007, 37; Lecklin 2006, 18).

### 3 Tutkimuskohteen esittely

#### 3.1 OP-Pohjola-ryhmä

OP-Pohjola on monilla mittareilla Suomen suurin finanssiryhmä, erityisesti yli 4,1 miljoonalla asiakkaalla ja 1,3 miljoonalla omistajajäsenellä sekä maan laajimmalla palveluverkostolla. Henkilöstöä ryhmän palveluksessa oli vuonna 2009 noin 12 600 henkilöä, joista suurin piirtein 7 000 oli 221 osuuspankin palveluksessa ja 5 700 OPK:n muodostamassa konsernissa. OPK:n tytäryhtiöitä ovat mm. Helsingin OP Pankki Oyj ja Pohjola Pankki Oyj. (OP-Pohjola-ryhmä 2009d.) Ryhmän rakennetta esittelee seuraava kuvio:

#### OP-Pohjola-ryhmän rakenne



Kuvio 2. OP-Pohjola-ryhmän rakenne (OP-Pohjola-ryhmä 2009d)

Kuvion mukaisesti omistajajäsenet omistavat osuuspankit, jotka omistavat OPK:n, joka toimii ryhmän kehittämis- ja palvelukeskuksena sekä strategisena omistusyhteisönä. Osuuspankit ja Helsingin OP Pankki Oyj tarjoavat vähittäispankki- ja vakuutuspalveluita yksityis- ja yritysasiakkaille. OPK tytäryhtiöineen vastaavat muista finanssialan palvelujen tarjoamisesta. (OP-Pohjola-ryhmä 2009d.)

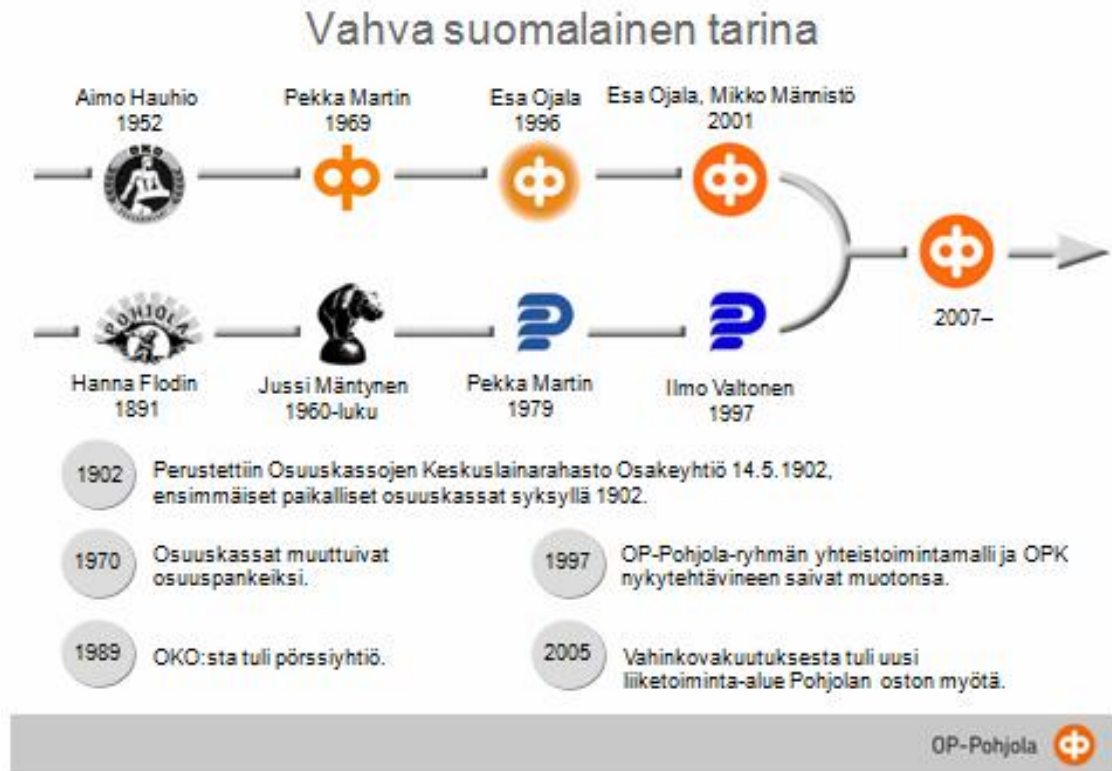
OP-Pohjolan aatteellisen pohjan muodostaa osuustoiminnallisuus, jonka perusteella ryhmän perustehtäväksi on määritelty edistää omistajajäsenten, asiakkaiden ja toimintaympäristönsä kestäväää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia. Tästä kumpuaa ryhmän arvot, jotka ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. Näistä lähtökohdista ryhmän toiminnan päämääräksi on asetettu olla Suomen johtava finanssiryhmä, joka kasvaa markkinoita nopeammin. (OP-Pohjola-ryhmä 2009d.)

### 3.1.1 OP-Pohjola-ryhmä finanssialalla

OP-Pohjolan historia lähtee liikkeelle Osuuskassojen Keskuslainarahasto Osakeyhtiöstä, joka perustettiin vuonna 1902 lainoittamaan maaseutua, jossa köyhyys oli erittäin yleistä. Köyhyyden vähentämiseksi haluttiin tarjota maaseudulle toimivat luotto-olot, jolloin ihmiset voisivat itse parantaa taloudellista asemaansa. Tätä varten osuuskassat perustettiin vaikutusvaltaisten henkilöitten toimesta, joihin kuului esimerkiksi J. K. Paasikivi. (OP-Pohjola-ryhmä 2009c.) Taustalla vaikutti 1800- ja 1900-luvun vaihteessa Suomessa laajasti levinnyt näkemys, että maaseudun sosiaalisia ongelmia pitäisi lievittää lainoituksen avulla. Näkemys perustui sosiaalireformistiseen ideologiaan, jossa valtion ja yhteiskunnan ”ylimpien” kerrosten velvollisuutena pidettiin sosiaalisten epäkohtien parantaminen vaiheittaisilla muutoksilla. Esimerkkiä otettiin muualta Euroopasta, erityisesti Saksasta, jossa oli toteutettu maaseudun kehittämistä osuuskuntamuotoisella luottolaitosjärjestelmällä, jossa toiminta perustui ideologiaan, jäsenten rajoittamattomaan yhteisvastuuseen ja vapaaehtoistyöhön. (Kuusterä 2002, 16–18 ja 42.)

Osuuskassojen Keskuslainarahaston Oy:n perustamisen jälkeen osuuskassoja perustettiin ympäri Suomea ja toiminnan merkitys kasvoi käsi kädessä verkoston kasvamisen myötä, jossa tehtiin läheistä yhteistyötä Pellervo-Seuran kanssa (Kuusterä 2002, 41 ja 349). Tästä kehittyi vuosikymmenten aikana osuuspankkiryhmä, jolla on ollut koko historiansa ajan selkeä ja tärkeä rooli finanssialalla. Se on täyttänyt kulloinkin markkinoilla olevan puutteen. Aluksi se vastasi maaseudun luotottamisesta. Toisen Maailman Sodan jälkeen se vastasi muuttoliikkeen asutus-toiminnan maanhankintalain mukaisesta luotottamisesta, jonka jälkeen se 1950-luvulta alkaen siirtyi maaseudulta kaupunkeihin osana muuttoliikettä ja otti roolia uusien kaupunkilaisten luotottamisessa. Tällöin siihen alettiin myös suhtautua tasaveroisena kilpakumppanina muissa pankkiryhmissä. 1990-luvulta lähtien se on kehittynyt kohti yksityisasiakkaiden johtavaa pankkiryhmää, säilyttäen kotimaisuuden globalisoituneessa maailmassa. (Kuusterä 2002, 381-382.)

Vuoteen 2009 mennessä osuuskassoista ja keskuslainarahastosta on muodostunut osuuspankkiryhmän kautta OP-Pohjola, joka on vastannut muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin 1900-luvun alusta lähtien. Koko historian ajan ryhmä on säilyttänyt osuustoiminnallisuuden ja suomalaisuuden. Ryhmän historiaa voidaan esitellä lyhyesti esimerkiksi rakennemuutosten kautta, jotka hahmottaa tiivistetysti seuraavasta kuviosta:

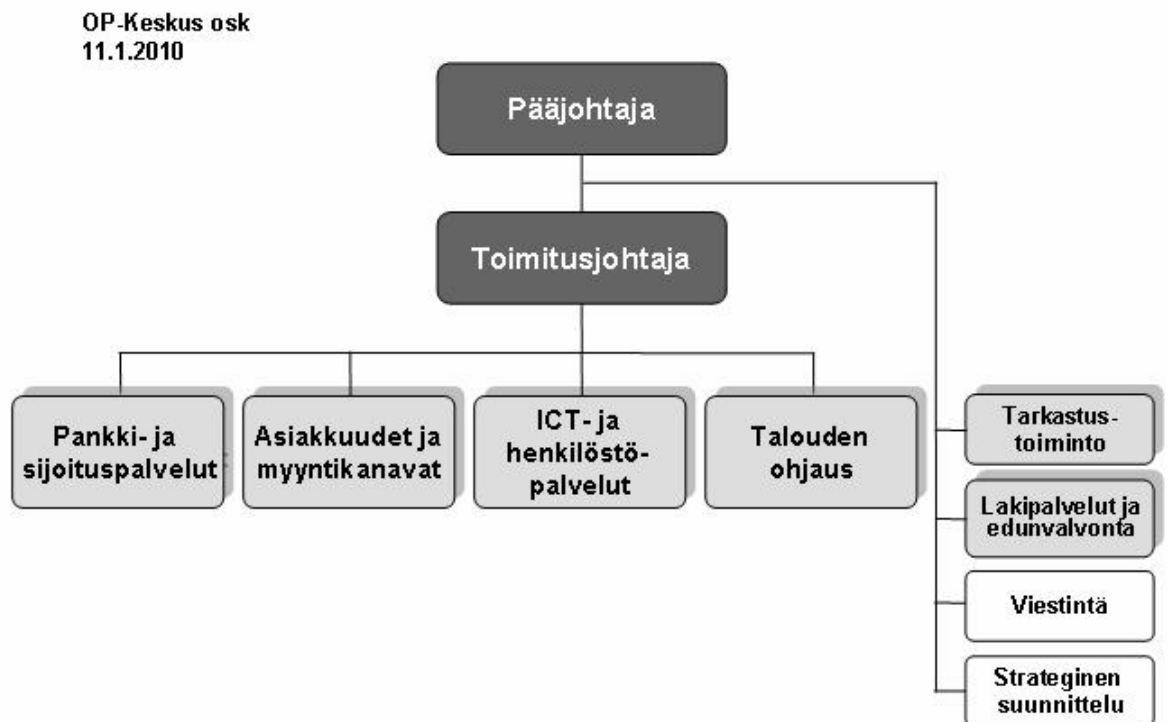


Kuvio 3. OP-Pohjola-ryhmän historia (OP-Pohjola-ryhmä 2009d.)

Kuviossa on mukana vakuutusyhtiö Pohjola, jonka kanssa OP-Pohjola aloitti yhteistyön vuonna 1989. Sitä ennen yhteistyötä tehtiin pitkään vakuutusyhtiö Tapiolan kanssa, mikä kaatui vasta 1990-luvun pankkikriisin alkuaikoina. (Kuusterä 2002, 282.) Vakuutusyhtiö Pohjolan kanssa yhteistyö tiivistyi vuosien mittaan ja finanssialan kiihtyvän integroitumissuuntauksen seurauksena Pohjola Pankki Oyj osti vakuutusyhtiön vuonna 2005 (OP-Pohjola-ryhmä 2009b).

### 3.1.2 OP-Keskus osuuskunta

OP-Keskus osuuskunnan eli OPK:n roolia OP-Pohjolassa voidaan pitää nykyään selkeänä. Se vastaa ryhmän kehittämis- ja palvelutoiminnoista, ryhmävalvonnasta sekä strategisista omistuksista. OPK luo edellytyksiä toiminnallaan ryhmän strategisten tavoitteiden saavuttamiselle ja sen päämääränä on olla toimialan osaavin ja tehokkain kehittämis- ja palvelukeskus. (OP-Pohjola-ryhmä 2009a.) Vuonna 2010 OPK:n rakenne näytti seuraavanlaiselta:



Kuvio 4. OP-Keskuksen rakenne (OP-Keskus Osk 2010)

Kuvion mukaisesti OPK:n palvelut voidaan jakaa pankki- ja sijoituspalveluihin, asiakkuudet ja myyntikanavoihin, ICT- ja henkilöstöpalveluihin sekä talouden ohjaus – palveluihin. Näiden lisäksi keskus vastaa lakisääteisestä tarkastustoiminnasta sekä ryhmän edunmukaisesta viestinnästä, strategiasuunnittelusta sekä lakipalveluista ja edunvalvonnasta. OPK:n tytäryhtiöt tukevat ja täydentävät osuuspankkien toimintaa ja niitä ovat Pohjola Pankki Oyj, Helsingin OP Pankki Oyj, OP-Henkivakuutus Oy, OP-Rahastoyhtiö Oy, OP-Asuntoluottopankki Oyj ja OP-Kotipankki Oyj. (OP-Pohjola-ryhmä 2009d.)

Näin selkeän ja vahvan keskusyhteisön olemassa olo ei ole aina ollut pankkiryhmässä itsestäänselvyys, vaan se on määrätietoisien toiminnankehittämisen ansiota sekä pakon sanelema kompromissi. Lyhyesti OPK:n ja osuuspankkien muodostama organisaatio on suomalaisittain ainutlaatuinen ja antaa ryhmälle osakeyhtiöistä selkeästi poikkeavia haasteita ja vahvuuksia.

Nykyiseen toimintamalliin ei ole tultu suoraan, vaan tietä on leimannut ryhmän keskusyhteisöjen ja osuuspankkien väliset monimutkaiset hallinta-, valvonta- ja vuorovaikutusrakenteet. (Kuusterä 2002, 173 ja 73.) Lyhyesti voidaan sanoa, että keskusyhteisöt ovat halunneet aina tiivistä yhteistyötä ryhmän voimavarojen tehokkaan käytön nimissä ja osuuspankit säilyttää itsenäisyytensä ja päätäntävaltansa. Erityisesti tämä on ollut esillä vuodesta 1970 lähtien, jolloin systemaattinen strateginen suunnittelu käynnistyi toden teolla OP-ryhmässä. (Kuusterä 2002, 323.)

Ryhmässä oli pitkään myös kaksi keskusyhteisöä, joista Osuuskassojen Keskus Oy toimi ryhmän keskuspankkina ja Osuuspankkien Keskusliitto vastasi lyhyesti muista toiminnoista ja palveluista. Ryhmässä oli tavallaan eroteltu liiketoiminnan edistäminen OKO:lle ja aatteen taas OKL:lle. Tämä kaksijakoisuus oli aiheuttanut kuitenkin vuosien mittaan tehtävien jakaantumista sattumavaraisesti ja vaarallisen kilpailuasetelman syntymisen näiden yhteisöjen välille. Yhteen organisaatioon pyrittiin monta kertaa, mutta se nähtiin osuuskassojen puolesta utopialta aina 1990-luvun kriisin loppumaininkeihin asti. (Kuusterä 2002, 188–189.) Tällöin lopullisen sysäyksen antoi Suomen valtion vaatimus yhdestä keskusyhteisöstä pankkilakien uudistamisen ja vakavaraisuusvaatimusten kiristämisen yhteydessä, jotta ryhmä voisi muodostaa ns. yhteenliittymän, joka vastaisi yhdessä kaikista sitoumuksistaan sekä veloistaan. (Kuusterä 2002, 330–331.)

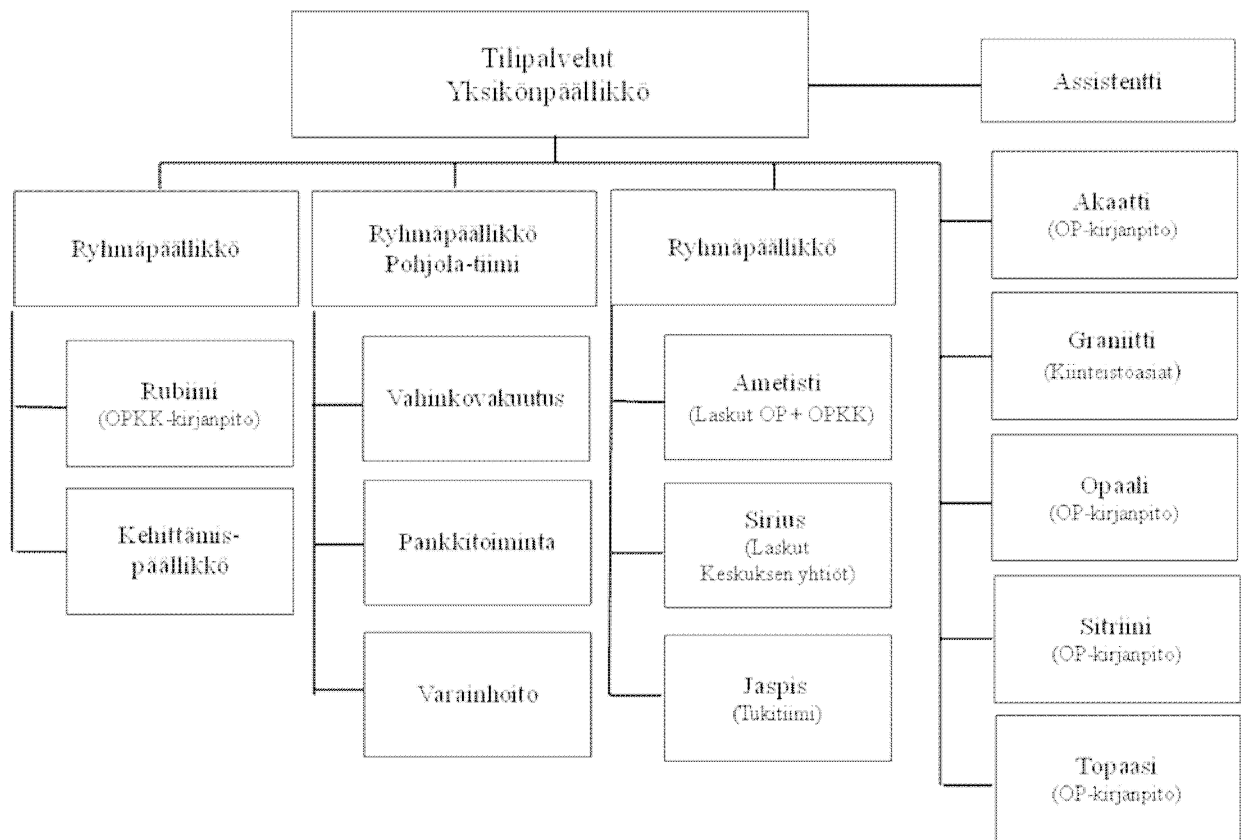
Tällöin OKO:n pitkä hegemonia-asema keskusyhteisönä oli jo heikentynyt toimintaympäristön muutoksen vuoksi ja erityisesti se menetti osuuspankkien luottamuksen pankkikriisin aikana, jolloin se katsottiin pääsevän liian helpolla elättämällä itsensä osuuspankeilta perimillään maksuilla. Ristiriidalla oli tätä kriisiä syvempi historia, mutta taloudellisesti kovat ajat nostivat sen lopulta pintaan erittäin voimakkaana. (Kuusterä 2002, 73 ja 328.)

Tällöin uuden yhteenliittymän pohjaksi voitiin hyväksyä osuuspankkien keskuudessa ainoastaan OKL:n perustuva vaihtoehto, jolloin siitä muodostettiin vuonna 1997 nykyinen OP-Keskus osuuskunta ja OKO:sta tehtiin sen tytäryhtiö, kuten muistakin ryhmään kuuluvista yhtiöistä. Keskusyhteisöjen ja osuuspankkien väliset erimielisyydet olivat kuitenkin niin suuret,

että tällöin yhteenliittymästä jäi ulkopuolelle 44 ja siihen liittyi 252 osuuspankkia, jolloin nykyinen OPK ja ryhmärakenne sai lopullisesti alkunsa. (Kuusterä 2002, 334-336.)

### 3.1.3 Tilipalvelut

Tilipalvelut on OPK:n palveluyksikkö, joka kuuluu talouden ohjaus – toiminnon Taloushallintopalvelut – osastoon. Yksikön tarkoitus on tarjota ulkoisen laskennan palveluita OP-Pohjolalle ja suurimman asiakasryhmän muodostavat ryhmän rakenteen mukaisesti osuuspankit. (Paananen T. 27.4.2010.) Tilipalvelun organisaatorakenne käy ilmi seuraavasta kuviosta:



Kuvio 5. Tilipalvelun organisaatorakenne (OP-Keskus Osk 2010)

Osuuspankkien kirjanpidosta ja tilinpäätöksistä vastaavat neljä OP-kirjanpito tiimiä, joka käy ilmi edellisestä kuviosta. Tiimien kirjanpitäjillä on kokonaisvastuu hoitamistaan pankeista ja työhön kuuluu useita järjestelmiä, joista tärkeimpänä pääkirjanpitojärjestelmä SAP. Tiettyjen reskontrien hoito on keskitetty erillisille tiimeille. Nämä menevät seuraavasti: kiinteistöasioista vastaa Graniitti, ostolaskuista Ametisti ja otto-, antolainauksen ja maksuliikenteen virheselvittelystä Jaspis. Keskusten yhtiöiden ja Op-kiinteistökeskusten hoidon hoitavat omat tiimit, joita ei käsitellä kehittämistehtävän lähtökohtien mukaisesti enempää. Palveluyksikön organisa-



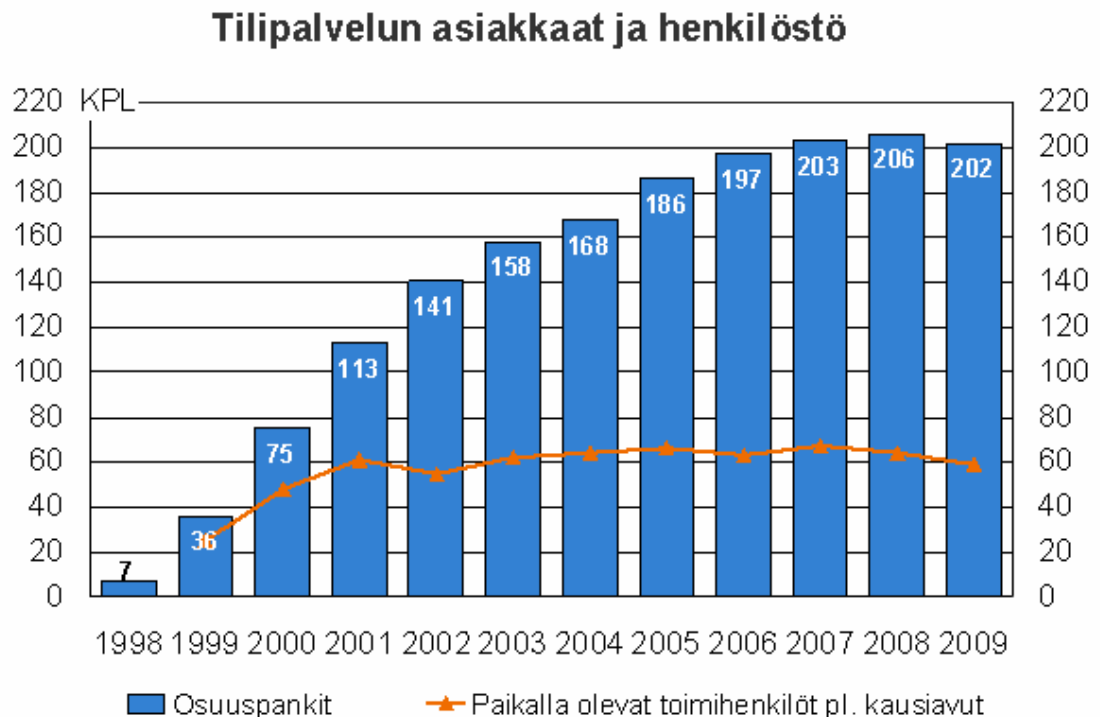
tiorakenteesta käy ilmi lisäksi panostus kehittämistoimiin kehittämispäällikön muodossa. (OP-Keskus Osk 2010)

Osuuspankeille Tilipalvelut on vain yksi vaihtoehto taloushallinnon hoitamiseksi. Itsenäisinä ryhmän jäseninä pankit voivat valita muiden yritysten tavoin hoitaa taloushallintonsa omilla voimavaroilla tai ulkoistaa sitä haluamallaan tavalla. Tilipalvelut kilpailee asiakkuuksista eniten pankkien mahdollisten talousosastojen kanssa, koska finanssialan taloushallinto-osaaminen on harvinaista finanssiyritysten ulkopuolella. (Paananen T. 27.4.2010.) Asetelman tekee mielenkiintoiseksi omistajarakenne, jossa OPK:n omistavat kaikki osuuspankit yhdessä, jolloin asiakkaat ja omistajat ovat Tilipalvelulle samoja toimijoita (OP-Pohjola-ryhmä 2009b). Toteuttaakseen omistajien ja asiakkaiden tahtoa, Tilipalvelut on laadukkaiden palveluiden lisäksi sitoutunut vahvasti pankkien taloushallinnon kustannusten vähentämiseen ja koko pankkiryhmän taloushallinnon tehokkuuden kasvattamiseen. Tätä tarkoitusta tukee Tilipalvelun rahoitusrakenne, joka perustuu kulujen kattamiseen asiakkailta perityillä palvelumaksuilla ilman voittojen tavoittelua. (Paananen T. 27.4.2010.)

Osuuspankkien tilinpäätökset ovat Tilipalvelulle vuoden suurin ponnistus ja haaste, johtuen niiden tärkeästä roolista koko ryhmän tilinpäätösprosessissa, viranomaisvaatimuksista ja osuuspankkien suuresta määrästä. Haastavuutta lisää vielä osuuspankkien toimintatapojen ja tarpeiden heterogeenisyys, koska pankit ovat erilaisia kokoluokaltaan, toimintaympäristöltään ja historialtaan. Tilinpäätösten aiheuttamat taloudelliset kustannukset ovat merkittäviä, pääosin siitä aiheutuvien ylityötuntien vuoksi. Nämä laittavat myös henkilöstön voimavarat vuoden suurimmalle koetukselle. Tilinpäätöksessä onnistuminen on myös tärkeässä roolissa asiakkaiden kokeman laadun muodostumisessa. (Linikko 2009.)

Palveluyksikkönä Tilipalvelun on tarkoitus suurtuotannon ja erikoistumisen avulla tuottaa toiminnallista tehokkuutta. Tutkimusten mukaan palveluyksiköistä tulee kuitenkin usein byrokraattisia, piittaamattomia ja tehottomia kokonaisuuksia, jotka alkavat varmistelemaan omaa välttämättömyyttään organisaatiolle, eikä pyrkimään erinomaisiin suorituksiin. Tämän estämiseksi yritysjohton pitäisi testata yksikön hyödyllisyyttä organisaatiolla tarpeeksi usein, joka tapahtuu kyseisen palvelukokonaisuuden kilpailuttamisella vapailla markkinoilla toimivilla yrityksillä. Jotta palveluyksikkö kannattaa säilyttää, sen pitäisi pystyä toimittamaan palvelua alhaisimmilla hinnoilla tai tuotettava differoitusasetusta. (Kaplan & Norton 2002, 209-210.)

Tilipalvelun onnistumisesta palveluyksikkönä kertoo asiakasmäärän kasvu vuosien saatossa, joka käy ilmi seuraavasta taulukosta:



Kuvio 6. Tilipalvelun asiakkaiden ja henkilöstön kehitys (OP-Keskus Osk 2010)

Taulukko lähtee liikkeelle Tilipalvelun perustamisesta vuonna 1998 ja siinä näkee asiakaskehityksen lisäksi henkilöstömäärän lisääntyminen. Osuuspankkien siirtyminen Tilipalvelun asiakkaiksi oli erityisen voimakasta ensimmäisinä vuosina, joka kasvatti myös henkilöstömääriä voimakkaasti. Henkilöstömäärää on pysynyt tämän jälkeen pääpiirteittäin samana. Asiakkaita on voitu ottaa lisää toiminnan tehostamisen, eikä pelkästään henkilöstömäärän kasvattamisen seurauksena. Tämä on tarkoittanut kustannusten vähentymistä per asiakas, joka mahdollistaa palveluiden tarjoamisen osuuspankeille aikaisempaa edullisemmin. (Paananen T. 27.4.2010.)

Vuonna 2009 ja Tilipalvelun asiakkaina oli jo 202 osuuspankkia 220 mahdollisesta. Osuuspankkien määrä vähenee koko ajan fuusioiden seurauksena, jolloin Tilipalvelun asiakasmäärä pienenee, mutta osuus kaikista osuuspankeista kasvaa. (OP-Keskus Osk 2010)

Taulukko antaa viitteitä siitä, että Tilipalvelut on pystynyt tarjoamaan osuuspankeille laadukkaita palveluita kilpailukykyisin hinnoin. Tätä tukevat palveluhintojen kehitys, jäsenpankkitarastajien antamat lausunnot tilinpäätösten tasosta ja asiakastytyväisyyskyselyitten erinomaiset tulokset yksikön osalta. Menestyksen jatkumisen takaa Tilipalvelun mielestä ainoastaan toiminnan jatkuva kehittäminen siten, että sillä saadaan asiakastytyväisyystason nostamisen lisäksi

si hallintoa toiminnan kustannuksia. (Paananen T. 27.4.2010.) Näin Tilipalvelut toteuttaa rooliaan OP-Pohjolan palveluyksikkönä.

### 3.2 Osuuspankkien tilinpäätösprosessi

Osuuspankkien tilinpäätösprosessi on osa kirjanpitosovellusta, joka yhdistyy koko ryhmän taloushallinto prosessiin. Suurella finanssiryhmällä prosessi on kokoluokaltaan massiivinen ja sitä kasvattaa koon sekä finanssialan lisäksi aiemmin esitelty erikoisempi ryhmärakenne. (Linikko, J. 9.10.2009.)

Prosessin pääkirjanpitosovelluksena toimii SAP:n ERP-sovelluksen taloushallinto-osa. Tämän ympärille on rakennettu kokonaisuus, joka mahdollistaa pitkälle viedyn automatiikan, jossa eri sovellukset keskustelevalle keskenään ja tieto siirtyy konekielisessä muodossa. Kokonaisuudessa on mukana yli neljäkymmentä sovellusta, jotka ovat reskontra-, tarkastus-, arkistointi- ja raportointijärjestelmiä. (OP-Keskus Osk 2008c.)

Kehittämistehtävän tavoitteiden kannalta ei ole olennaista perehtyä teknisesti, rakenteellisesti tai käytännön toteuttamisen osalta syvällisesti Osuuspankkien tilinpäätösprosessiin, joka on osa koko OP-Pohjolan taloushallintoprosessia. Osuuspankkien tilinpäätösprosessi esitellään lyhyesti irrallisena osana muusta kirjanpito- ja taloushallintoprosessista kehittämistehtävän taustatietojen valottamiseksi osiossa 3.2.2. Osiossa sivutaan jonkin verran Osuuspankkien kirjanpitosovellusta, jotta tilinpäätösprosessin ymmärtäminen helpottuisi. Tilinpäätösprosessin esittelyssä keskitytään vain Tilipalvelun asiakkaina oleviin osuuspankkeihin, kuten kehittämistehtävässä on yleisesti linjattu.

#### 3.2.1 Prosessiin osallistujat

Osuuspankkien tilinpäätökset muodostuvat useiden tahojen yhteistoiminnalla, joista tärkeimmän esittelemme seuraavaksi. Yleisesti voidaan todeta, että osuuspankkien tilinpäätösten teko on ollut siihen osallistuvilla vuoden kiireisintä aikaa. Erityisesti vastuulliset kirjanpitäjät ovat tehneet ylityötunteja paljon lyhyessä ajassa. Tämä johtuu tiukasta aikataulusta, joka muodostuu koko ryhmän tilinpäätöstietojen aikatauluista ja viranomaisvaatimuksista raportoinnin osalta. (Linikko, J. 9.10.2009.)

Toiminnan keskipisteenä voidaan nähdä tilinpäätösten päälaatijat eli osuuspankkien kirjanpitäjät. Kirjanpitäjien lisäksi tukitiimien henkilöt osallistuvat tilinpäätökseen esimerkiksi tase-erittelyiden tekemisen muodossa. Vastuulliset kirjanpitäjät tekevät kuitenkin suurimman osan tase-erittelyistä ja tasekirjasta, kuten liitetiedoista. (Paananen T. 27.4.2010.)

Tilinpäätöstä on pitkälti automatisoitu, joka mahdollistaa yhden vastuullisen kirjanpitäjän tekemän usean pankin tilinpäätökset. Automatisointi, joka on hyödynnetty voimakkaasti muussakin keskuksen- ja finanssitoiminnassa, on tarkoittanut organisaation luomista tämän ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Näistä vastaavat yksiköt ja tiimit ovat tätä kautta osa osuuspankkien tilinpäätösprosessia. (Linikko, J. 9.10.2009.)

Osuuspankkien tilinpäätösprosessiin vaikuttaa suuri määrä lakeja, säännöksiä, asetuksia ja standardeja. Näiden seuranta ja edunvalvonta on Laskentatuki-tiimin vastuulla. Tiimi on osa Ryhmälaskenta -yksikköä ja Taloushallintopalvelut – osastoa. Laskentatuki ohjeistaa osuuspankkien kirjanpitoa ja verotusta sekä määrittelee tilinpäätöksen laadintaperiaatteet osuuspankeille. Laskentatuki vastaa myös muusta OP-Pohjolan yhtiöiden ja konsernien ohjeistuksesta sekä ryhmätason tilinpäätöksistä ja osasta viranomaisraportointia. (Holma, M. 21.3.2010.)

Tilinpäätösten oikeellisuuden ja laadun määrittelemine on tärkeä osa prosessia. Tämän tekevät jäsenosuuspankkien sisäinen tarkastus ja ulkoiset tilintarkastajat. Ensinn mainittu laativat arviot osuuspankkien tilinpäätösten laadusta ja oikeellisuudesta sisäisen valvonnan ja kehittämisen näkökulmasta. Ulkoiset tilintarkastajat antavat sitten viimeisen sanan osuuspankkien tilinpäätöksen oikeellisuudesta lain näkökulmasta. Osuuspankeilla on myös usein läheiset neuvontasuhteet tilintarkastajiin, joten heidän roolinsa on tilinpäätösprosessissa muutakin kun tarkastuksen ja tilinpäätöskertomuksen tekeminen. Tilintarkastajat ovat osuuspankkien vapaasti valitsemia lakien ja asetusten puitteissa. (Paananen T. 27.4.2010.)

Tilinpäätösten alkuunpanijat ja lopullisen vastuun kantajat ovat kuitenkin osuuspankeissa. Osuuspankeissa on nimetyt yhteyshenkilöt, jotka vastaavat päivittäisestä tiedonkulusta ja kirjanpidosta Tilipalvelun kanssa. Yhteyshenkilöt laativat usein myös osuuspankkien vastuulla olevat tase-erittelyt ja liitetiedot. Tilinpäätökseen ja yleisesti taloushallintoon liittyvät suuremmat päätökset ovat sitten nimettyjen johtohenkilöiden vastuulla. Suurimmaksi osaksi nämä ovat toimitusjohtajia, joissakin tapauksissa esimerkiksi talouspäälliköitä tai pankinjohtajia. Lopullinen vastuu tilinpäätöksistä on toimitusjohtajilla ja hallituksella, jotka hyväksyvät ne allekirjoituksellaan. (Linikko, J. 9.10.2009.)

### 3.2.2 Avainasioita prosessista

Osuuspankkien tilinpäätösten laadintaa ohjeistavat luottolaitostoiminnasta annetun lain säännökset, valtiovarainministeriön luottolaitoksen ja sijoituspalveluyrityksen tilin- ja konsernitilinpäätöstä koskeva asetus, kirjanpitolaki ja Finanssivalvonnan Tilinpäätös ja toimintakertomus – standardi sekä Osuuspankkikeskuksen antamat ohjeet. (OP-Keskus Osk 2009a.) Osuuspankkien tilinpäätökset ovat myös pitkälle säädeltyä, rajattua ja ohjeistettua. Raamit asettavat ulkoiset vaatimukset, joita on sitten täydennetty sisäisillä ohjeilla sekä muilla päätöksillä ja toimintamalleilla.

Osuuspankkien tilinpäätösprosessi on osa kirjanpitoa ja rytmittää vuosittaista taloushallintoa selkeästi. Tilinpäätösten roolia voi ymmärtää esim. asettumisesta koko osuuspankkien kirjanpitoa, jota valottaa liite yksi. Liitteestä näkee, että tilinpäätösprosessin etukäteistehtävät ja itse tilinpäätös jakaantuu ajallisesti viidelle kuukaudelle eli se kattaa melkein puolet vuosittaisesta kirjanpitoa. Jos huomioon otetaan tilinpäätökseen vahvasti linkitettävät tilintarkastus-, viranomaisraportointi- ja veroilmoitusprosessit, niin tilinpäätöstoiminnasta vapaaksi ajaksi jää enää neljä kuukautta. Äsken mainittuja prosesseja voidaan kutsua tilinpäätöksen liitännäisprosesseiksi. Osuuspankkien tilinpäätösprosessin suuruus koko kirjanpitoa sista selittää toimeksiantajan halua kehittää juuri tähän prosessia. (OP-Keskus Osk 2009b.)

Kirjanpitoa -kuvio on toteutettu vasta toimeksiantajan kehittämisprojektissa vuonna 2009. Tällöin tehtiin myös uusi kuvaus Osuuspankkien tilinpäätösprosessista, josta tuli sen verran laaja ja yksityiskohtia sisältävä, ettei sen julkaisu toimeksiantajan näkökulmasta ole suotavaa. Kuvauksessa on määritelty tilinpäätös- ja sen liitännäisprosessin tehtävät sekä aikataulutettu ne syys-huhtikuulle. Tehtävien vastuut on myös määritelty ja laadittu ohjeet, joihin pääsee suoraan prosessikuvauksesta SharePoint Serveriä hyödyntäen. Kuvauksessa on yli 100 tällaista tehtävää, joiden määrittely ja ohjeistus on ollut toimeksiantajan kehittämisprojektin keskeistä aluetta. Kuvauksen teossa ja niihin liittyvissä muissa kehittämistoimissa on käytetty opinnäytetyön tuloksia hyödyksi. (Linikko, J. 9.10.2009.)

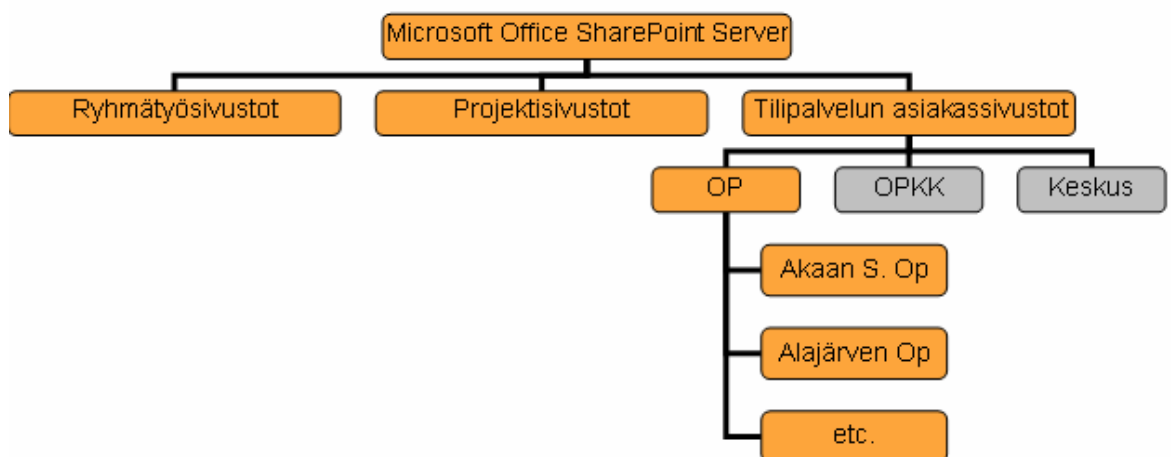
Osuuspankkien tilinpäätösprosessi on kuvauksen perusteella jaettu Tilipalveluissa kahteen osaan ajallisesti, tilinpäätöksen etukäteis- ja tammikuun tehtäviin. Tämän päälle tulevat sitten liitännäisprosessien tehtävät. Etukäteistehtävien avainkohdiksi voidaan määrittää koulutus, ohjeistus ja erilaiset laskelma- ja tarkastustoimet. Tammikuun tehtäviä ovat sitten varsinainen tilinpäätösten teko, joka voidaan nähdä koostuvan tilinpäätöskirjauksista, tasekirjan ja tase-

erittelyn laatimisesta. Tasekirjan työläimmät kohdat ovat toimintakertomus ja liitetiedot. (Linnikko, J. 9.10.2009.)

### 3.2.3 SharePoint Server, vuoden 2008 uudistus

Tilipalvelun historian aikana on useaan otteeseen mietitty tilinpäätöksiin liittyvän materiaalin siirtämistä sähköiseen muotoon, joka vähentäisi huomattavasti liikkeellä olevaa paperin määrää ja tätä kautta nopeuttaisi toimintaa sekä vähentäisi tähän liittyviä kustannuksia. Osuuspankkien osalta on laskettu, että esimerkiksi paperisia tase-erittelyitä on vuosittain noin 630 000 sivua ja tilinpäätösdokumenttien paperisesta siirtelystä, postittamisesta sekä arkistoinnissa luopuminen lasketaan tuovan noin 840 työtunnin vähentymisen vuodessa. (Op-Keskus osk 2008b.)

Tämä pystyttiin toteuttamaan jo aiemmin esille tuodulla SharePoint Server – tuotteella. Sopivien ohjelmien tekninen kehittyminen ja sidosryhmien kypsyminen sähköiseen toimintatapaan mahdollisti työkalun käyttöönoton vuonna 2008. Uudistuksessa lähdettiin liikkeelle osuuspankkeja koskevan tilinpäätösaineiston sähköistämisestä, koska ne työllistävät Tilipalvelua kaikkein eniten. Tulevaisuudessa tilinpäätöskokemusten pohjalta toimintatapaa kehitetään ja laajennetaan muihin asiakkaisiin ja toimintoihin. SharePoint Server toimii OP-Pohjolan sisäisessä lähiverkossa, intranetissä, ja sen rakenne vuonna 2008 käy ilmi seuraavasta kuviosta (Op-Keskus osk 2008b.)



Kuvio 7. Tilipalvelun Asiakassivuston rakenne (Op-Keskus osk 2008b)

SharePoint Server – tuotteella on luotu kolme sivustoaluetta, jotka ovat kuvion mukaisesti Ryhmätyöisivustot, Projektisivustot ja Tilipalvelun asiakassivustot. Osuuspankkien tilinpäätösten kannalta tärkein on viimeinen, jonka alle on luotu OP eli Osuuspankkien asiakassivusto ja

sen alisivustoiksi osuuspankeille omat asiakassivustot. Näistä käytetään jatkossa nimitystä Asiakassivusto, kuten toimeksiantajan organisaatiossa yleisesti käytetään. Nämä erotellaan nimillä Osuuspankit ja Asiakaspankki – taso, joista kehittämistehtävä on kiinnostunut tavoitteen ratkaisemisen kannalta, mutta pääosin yhtenä kokonaisuutena. (Op-Keskus osk 2008b.)

Muut sivustoalueet on rajattu kehittämistehtävän tavoitteiden ulkopuolelle ja esittelen ne lyhyesti seuraavaksi. Ryhmätyösivustoalue vaikuttaa osuuspankkien tilinpäätöksiin merkittävästi, koska sen alla on Tilipalvelun oma sivusto, jonka yhtenä alisivustona Tilinpäätös 2008 sivusto. Tähän Tilipalvelut kokoaa osuuspankkien kirjanpitäjille tilinpäätöksen aikataulut, ohjeistukset, mallipohjat ja ajankohtaisen tiedottamisen. Tämä on kuitenkin vasta alkutekijöissä vuoden 2008 tilinpäätöksessä ja muita tiedonvälityskanavia käytetään paljon. Jatkossa tämän pitäisi olla pääasiallinen tiedonvälityskanava. Projektisivustoalueelle perustetaan omia sivustoja erilaisten projektien hallintaan, joka oli vielä vuonna 2008 pienimuotoista. (Linikko, Jorma 9.10.2009; Op-Keskus osk 2008b.)

Asiakassivusto oli aiemmin esitetyn mukaisesti kaksijakoinen, jolla haetaan tilinpäätösmateriaalin sähköistämisen lisäksi tiedonkulun ja yhteydenpidon helpottamista ja nopeuttamista. Osuuspankit – taso on kaikilla osuuspankeilla yhteinen sivusto, jossa viestitetään ohjeita, ilmoituksia ja aikatauluja kaikille keskitetysti. Tietoa välittävät Tilipalvelusta tiimipäälliköt ja eri tehtävien vastuuhenkilöt. Asiakaspankki – tasolla käsitellään pankkikohtaiset dokumentit ja viestintä, joihin vain kyseisellä pankilla sekä Tilipalvelun kirjanpitäjillä on oikeudet. Yleisesti Asiakassivuston käyttöoikeudet ovat siten, että pankeissa on nimetty siihen muutama henkilö, Tilipalveluissa osuuspankkien kirjanpitäjät ja lopuksi vastuullisille tilintarkastajille on annettu luku-oikeudet omiin pankkeihinsa, jotka toimivat vain pankeissa olevissa päätteissä. (Linikko, Jorma 9.10.2009; Op-Keskus osk 2008b.)

Osuuspankkien omat Asiakaspankkisivustot SharePoint – tuotteen ominaisuuksilla mahdollistavat kaiken olennaisen tilinpäätösmateriaalin tallentamisen, muokkauksen, siirtämisen, hyväksynnän ja arkistoinnin sähköisesti. Näihin kuuluvat esimerkiksi tase-erittelyt, liitetiedot ja koko tasekirja sekä erilaiset laskelma- ja varmistusdokumentit. Työskentely nopeutuu selvästi, kun Tilipalveluissa tai pankissa voidaan jo työskentelyvaiheessa tallentaa nämä Asiakassivustolle, jolloin ne ovat heti toisella puolella tarkistettavissa, muokattavissa ja hyväksyttävissä. Sähköisessä muodossa oleviin dokumentteihin muutosten tekeminen on myös helpompaa ja vähemmän paperijätettä aiheuttavaa. (Linikko, Jorma 9.10.2009; Op-Keskus osk 2008b.)

Asiakassivustoon on ladattu paljon odotuksia, koska sen nähdään Tilipalvelun näkökulmasta ehdottomasti nopeuttavan ja parantavan tilinpäätösprosessia. Myös Tilipalvelun ja osuuspankkien välisen kommunikoinnin, eli tiedonkulun ja yhteydenpidon, nähdään parantuvan uudella toimintamallilla. Parannusten odotetaan näkyvän asiakastytytyväsyyden parantumisena edelleen, jota mitataan vuosittaisella palvelukuvatutkimuksella. Lisäksi suuret odotukset on kohdistettu Asiakassivuston tuomiin aikasäästöihin Tilipalvelun vastuullisten kirjanpitäjien osalta. Ylityötuntien odotetaan vähentyvän uudistuksen myötä 20–40 prosenttia vuoden 2008 tilinpäätöksessä sekä laskevan tästä edelleen tulevaisuudessa, kun uutta toimintapa osataan hyödyntää entistä paremmin. Ylityötuntien vähentymisen uskotaan myös vaikuttavan positiivisesti työtyytyväsyyteen, joka tulisi näkymään vuosittaisissa työtyytyväsyytutkimuksissa. (Linikko, Jorma 9.10.2009.)

Näistä lähtökohdista Asiakassivusto vaikuttaa merkittävästi tilinpäätösten toteuttamiseen ja onnistumiseen, jolloin sen voidaan nähdä olevan eräs tilinpäätösprosessin avainkohdista. Asiakassivuston vastaanoton ja muiden mielipiteiden tutkiminen tilinpäätösprosessiin osallistuvien taholta on toimeksiantajan näkökulmasta täten perusteltua.

Asiakassivuston käyttöönoton onnistuminen ja siihen ladattujen odotusten täyttyminen nähdään kehittämistehtävässä muodostuvan muutamasta ydinkohdasta. Näitä ovat koulutuksen ja ohjeistuksen onnistuminen, josta riippuu pitkälti uuden toimintatavan vastaanotto. Lisäksi kokemukset käytettävyydestä määrittelevät pitkälti tilinpäätösprosessiin osallistuneiden mielipiteen Asiakassivuston hyödyistä. Erityisesti tulostamisen odotetaan vähentyvän merkittävästi, joka pitäisi vaikuttaa käyttäjien mielipiteisiin ja Tilipalvelun tavoitteiden täyttämiseen. Lopuksi Kommunikointiin pitäisi tulla uusia mahdollisuuksia, joiden vastaanotto on kysymysmerkki. Näiden ydinkohtien mittaamiseen kehittämistehtävä osallistuu tavoitteiden rajoissa.



## 4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusasetelma – osan mukaisesti kehittämistehtävän aikaulottuvuus, kohderyhmä, aineiston hankinta ja analysointi esitellään tässä osassa. Ensimmäisessä alaosiossa on kuvattu kehittämistehtävän empiirisen osan kulku ajallisesti, jotta lukija saisi tarkan kuvan tutkimuksen toteuttamisesta ja voisi arvioida sen luotettavuutta laajasti (Hirsijärvi ym. 2009, 261).

Seuraavissa alaosioissa on perehdytty tarkemmin kehittämistehtävän toteuttamisen ydinkohtiin, joka täydentää ajallista kuvausta. Ydinkohdiksi on määritelty tutkimuksen kohderyhmä, aineistonhankinta ja analysointi. Tarkoituksena on esitellä empiirisen osan kulku siinä laajuudessa, että kehittämistehtävä olisi tarvittaessa toistettavissa.

### 4.1 Kehittämistehtävän eteneminen

#### 4.1.1 Kyselyn toteuttaminen

Kehittämistehtävän toimeksianto saatiin 11.2.2009 Tilipalvelun kehittämisestä vastaavalta ryhmäpäälliköltä Maria Hautamäeltä. Keskusteluja mahdollisuuksista tehdä opinnäytetyö OP-Pohjolalle oli käyty aiemminkin ja aihe oli jo kerran muuttunut finanssikriisin aiheuttamien säästöjen seurauksena. Maria Hautamäki ryhtyi opinnäytetyön vastuulliseksi ohjaajaksi toimeksiantajan puolelta, jonka lisäksi kehittämistehtävän aineistonhankinta toteutettiin läheisessä yhteistyössä kehittämisspäällikkö Jorma Linikon kanssa. Kehittämistehtävä ja työnantajalle laadittu loppuraportti tehtiin pääsääntöisesti työajalla. Osa taustatyöstä ja opinnäytetyöraportti laadittiin omalla ajalla.

Aineistohankinnan toteuttaminen lähti liikkeelle kehittämistehtävän tavoitteiden pohjalta kohderyhmän määrittelystä sekä rajauksista. Tämän perusteella valittiin aineiston hankintamenetelmäksi kysely ja keruutavaksi sähköposti. Tällöin alettiin aktiivisesti miettiä kuinka näistä lähtökohdista saataisiin kerättyä tarvittava aineisto tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Tämä tarkoitti konkreettisesti tieteellisen pohjan valintaa sekä kysymysrungon muodostamista. Pääpaino laitettiin teemahaastattelun hengessä tutkittavan ilmiön ja teema-alueitten määrittämiseen. Ajanjaksoa voidaan kutsua aloitusvaiheeksi, joka ajoittui ajalle 11. – 17.2.2009.

Aloitusvaiheen jälkeen esille oli noussut kaksi kyselyä merkittävästi määrittelevää asiaa. Ensiksi kyselyn toteuttamisella todettiin olevan kiire, koska tilinpäätösprosessin työskentely oli pääosin

loppunut helmikuun alkuun mennessä ja kohderyhmän kannalta aihe on koko ajan vähemmän ajankohtainen. Nopealla kyselyn toteuttamisella säilytettäisiin aiheen ajankohtaisuus, jonka uskottiin nostavan vastausprosenttia ja laadukkaiden vastausten saamista.

Toiseksi kyselyn viitekehyksen määrittelemisen koettiin koko kehittämistehtävän kriittisimmäksi vaiheeksi. Tähän katsottiin kuuluvan kyselyn tutkimusnäytteen muodostaminen, alustavat teema-alue päätökset ja kysymysten valinta. Lisäksi kantaa piti ottaa aikataulutukseen ja tutkittavien henkilöllisyyden suojaamistasoon, joka päätettiin pitää alhaisena. Näitä alueita koskevat päätökset tehtiin 18.-19.2.2009.

Tämän pohjalta kehitettiin useita kysymyslomakerunkoja ja sopivia kysymyksiä, joiden toimivuutta pohdittiin toimeksiantajan kanssa. Tässä vaiheessa päädyttiin käyttämään Microsoft Office Excel – ohjelmaa kyselyn toteuttamisessa ja analysoinnissa. Samalla aloitettiin tutkimusnäytteen muodostamisen ja kysymyslomakkeiden lähettämisen käytännön järjestelyt. Lisäksi otettiin kantaa vastausten taltioimiseen ja kohderyhmille tiedottamiseen kyselystä. Tämä vaihe saatiin päätökseen 1.3.2009.

Kyselylomakkeita ja niiden mukana lähetettävää saatetta hiottiin vielä samana päivänä ennen lähettämistä, joka tapahtui 2.3.2009. Päivän aikana saatiin tieto kyselylomakkeissa olevista pienistä virheistä, joista lähetettiin tieto koko tutkimusnäytteelle erillisellä sähköpostilla 3.3.2009. Tällöin muokattiin myös kohderyhmän muodostamisessa käytetystä Microsoft Office Excel – tiedostosta vastausten seurantataulukko.

#### 4.1.2 Kyselyn vastaukset ja analysointi

Seuraavaksi siirryttiin vastausten taltioimiseen ja seurantaan, jonka aikana hiottiin seurantataulukkoa ja jatkettiin analysoinnin käytännön toteuttamisen miettimistä. Microsoft Office Exceliin tehty analysointityökalu otettiin käyttöön 11.3.2009, jolloin oli myös kyselyn viimeinen vastauspäivä. Silloin aloitettiin kiitos- ja karhuamiskirjeiden tekeminen ja lähettäminen, jonka seurauksena päästiin lopulliseen vastausprosenttiin toisen karhuamiskirjeen jälkeen 19.3.2009.

Tänä aikana analysointityökalua kehitettiin ja vastaukset siirrettiin siihen sitä mukaan kun niitä saatiin. Kysely antoi aineistoa valtavasti ja analysointivaiheessa olennaisen poimiminen ja muun rajaamisesta pois tuli tärkeä vaihe. Sitä varten analysointityökaluun perustettiin oma

kohtansa. Vaihe kesti 26.3.2009 asti, johon mennessä Excelin haasteet analysointivälineenä olivat selkeästi ilmenneet.

Seuraavaksi analysoinnin kautta päätettiin lopulliset teema-alueet, joihin vastauksista johdetut mahdolliset kehittämiskohteet lajiteltiin. Tätä kautta kehittämistehtävän tavoitteet saavutettiin 31.3.2009 mennessä. Samana päivänä luovutettiin tutkimustuloksista tehty tiivistelmä toimeksiantajalla, joka julkaistiin OP-Pohjolassa Asiakassivustolla sekä lähetettiin kyselyyn vastanneille. Tämän jälkeen työskentelyssä oli tauko ja analysointia tarkennettiin vielä uudestaan ajanjaksolla 19. – 23.4.2009, jolloin se saatiin lopullisesti valmiiksi.

#### 4.2 Tutkimuksen kohderyhmä

Tilinpäätösprosessin tärkeimmiksi ryhmiksi on kehittämistehtävän kannalta valittu Tilipalvelun vastuulliset kirjanpitäjät sekä osuuspankkien yhteys- ja johtohenkilöstö. Asiakassivuston hyödyntäminen oli suunnattu myös näille kohderyhmille vuonna 2008. Lisäksi Asiakassivustoa käyttivät ulkoiset eli varsinaiset tilintarkastajat.

Edellä mainitut ryhmät on valittu tutkimuksen mielenkiinnon kohteeksi ja muodostavat tutkimuksen kohderyhmän. Ulkoiset tilintarkastajat valittiin mukaan Asiakassivuston käytön lisäksi siksi, että he ovat osuuspankkien tilinpäätösprosessin tärkein ulkoinen sidosryhmä, joka myös antaa viimeisen sanan osuuspankkien tilinpäätöksen oikeellisuudesta lakien ja hyvien kirjanpito tapojen kannalta. Päätökseen vaikutti myös toimeksiantajan kiinnostus näistä toimijoista.

Jatkossa näistä ryhmistä käytetään lyhennettyjä nimiä, jotka ovat kirjanpitäjät, yhteyshenkilöt, johtohenkilöstö ja tilintarkastajat. Yhteys- ja johtohenkilöihin viitataan myös yhteisellä nimekkeellä pankit. Ryhmiä rajataan siten, että mukaan otetaan vain niitä toimijoita, jotka ovat Tilipalvelun asiakkaina olevien osuuspankkien tilinpäätösprosessissa mukana. Ryhmien suuruudet voidaan näillä rajauksilla laskea suurin piirtein helposti, kun tiedetään Tilipalvelun asiakkaina olevien osuuspankkien määrä. Luvut eivät ole täsmällisiä, koska osuuspankeilla on eri käytäntöjä yhteyshenkilöiden ja johtohenkilöstön määrän osalta. Lisäksi kirjanpitäjien määrä Tilipalveluissa vaihtelee hieman. Ryhmien suuruudeksi voidaan laskea näin muodostuvan seuraava:

Taulukko 1. Kyselyn kohderyhmä ryhmittäin.

Kyselyn kohderyhmä	hlö (n.)
Kirjanpitäjät	40
Yhteyshenkilöt	206
Johtohenkilöstö	206
Tilintarkastajat	206
Yhteensä	658

Ryhmistä muodostuu yhteensä niin suuri kohderyhmä, että kokonaistutkimuksen tekeminen laadullisella menetelmällä olisi melkein mahdotonta sen vaatimien valtavien resurssien vuoksi. Ammattikorkeakoulun opinnäytetyönä se olisi täysin ylimitoitettu, jonka lisäksi se olisi taloudellisesti myös toimeksiantajalle erittäin kallis. Esimerkiksi sopivan analysointityökalun hankinta tai kehittäminen aiheuttaisi kustannuksia sekä etenkin tutkijoiden palkat. Tutkimuksesta saatava hyöty myös häviäisi pitkään tutkimusprosessiin, koska saatu tieto ei olisi enää ajankohtaista. Kyseisistä ryhmistä otetaankin tutkimusnäyte, joka on tyypillinen toimintapa laadullisissa tutkimuksissa.

Tutkimusnäytteen muodostamisessa painotettiin muutamia valintakriteereitä. Ensiksi haluttiin henkilöitä eri kokoluokan osuuspankeista. Henkilöitä haluttiin samassa suhteessa kun osuuspankit jakaantuvat näihin kokoluokkiin. Kuitenkin pienten osuuspankkien osuutta haluttiin hieman vähentää, koska Tilipalveluun kertyneen kokemuksen mukaan tässä asiakasluokassa on korkein asiakastytyväisyys. Lisäksi kirjanpitäjien ryhmästä haluttiin mukaan niin uusia kuin kokeneita osuuspankkien kirjanpitäjiä sekä eri ikäluokkien edustajia. Viimeisin valintakriteeri oli tutkimusnäytteen muodostamisen jalkauttaminen lähelle kirjanpito- ja tilinpäätösprosessia. Tämä toteutettiin antamalla Tilipalvelun tiimipäälliköiden valita omista tiimeistään tutkimusnäytteen kirjanpitäjät. Pankit valittiin sitten näiden henkilöiden asiakkaista muilla valintakriteereillä, jolloin yhteyshenkilöt ja johtohenkilöstö muodostuivat pankkien yhteystietojen mukaan. Jokaisesta tiimistä valittiin kahdesta kolmeen kirjanpitäjää sekä saman verran pankkeja per henkilö.

Osuuspankkien kokoluokittelussa käytettiin hyväksi OP-Pohjolan virallista luokittelua, jossa pankit jaetaan taseen loppusumman mukaan neljään vertailuryhmään. Sitä yksinkertaistettiin siten, että vertailuryhmät 3 ja 4 yhdistettiin, jotta saataisiin pankkien luokiksi pienet, keskisuuret ja suuret. (OP-Keskus Osk 2008a) Seuraava taulukko esittelee osuuspankkien jakaantumisen näihin vertailuryhmiin ja minkä verran niistä on pankkeja valikoitunut tutkimusnäytteeseen:

Taulukko 2. Osuuspankit jaoteltuna (OP-Keskus Osk 2008a)

Vertailuryhmä	Taseraja Milj. €	Pankkeja yhteensä	%-osuus kaikista	Valittu kyselyyn	%-osuus valituista
1	yli 600	24	11 %	4	16 %
2	200-600	50	22 %	8	32 %
3-4	alle 200	154	68 %	13	52 %
<b>Yhteensä</b>		228	100 %	25	100 %

Vertailuryhmät perustuvat vuoden 2008 lopun tietoihin ja huomioon on otettava, että vuoden 2008 tilinpäätöksessä osuuspankkeja oli Tilipalvelun asiakkaina 206 kappaletta (OP-Keskus Osk 2010). Tutkimusnäyte vastaa näin kaikista pankeista pyöristettynä 11 prosenttia ja asiakaspankeista 12 prosenttia. Näin laajalla tutkimusnäytteellä on haluttu saavuttaa paremmat mahdollisuudet yleistää tutkimustuloksia koko Tilipalvelun asiakaskantaan, joka on ollut toimeksiantajan toive.

Valituista osuuspankeista kysely lähetettiin yhdelle yhteys- ja johtohenkilöstön jäsenele. Tilintarkastaja ryhmän henkilöt valittiin siten, että he tarkastavat mukaan valittuja osuuspankkeja. Näin oli alustavasti valittu kaikki tutkimusnäytteen ryhmien henkilöt. Tutkimusnäyte muodostui lopulta seuraavan taulukon mukaiseksi:

Taulukko 3. Kyselyn tutkimusnäyte ryhmittäin.

Kyselyn tutkimusnäyte	hlö
Kirjanpitäjät	11
Yhteyshenkilöt	24
Johtohenkilöstö	25
Tilintarkastajat	21
<b>Yhteensä</b>	<b>81</b>

Taulukosta näkee, että yhdestä osuuspankista ei ole otettu kyselyyn mukaan yhteyshenkilöä, joka johtuu sellaisen puuttumisesta. Tilintarkastajaryhmä on jäänyt pienemmäksi siitä syystä, että sama tarkastaja on muutamassa tapauksessa tarkastanut useampaa osuuspankkia. Kirjanpitäjien ja pankkien suhde muodostui lopulta sellaiseksi, että neljältä kirjanpitäjältä pääsi mukaan kolme pankkia, kuudelta kaksi ja yhdeltä yksi. Tutkimusnäytteen lopullinen koko 81 henkilöä on vielä huomattavan suuri laadulliselle tutkimusotteelle. Kyselyä ei voitu kuitenkaan toteuttaa selkeästi pienempänä, jotta toimeksiantajan asettama tavoite yksityiskohtaisen tiedon saamisesta tilinpäätösprosessin sujumisesta laajalta rintamalta toteutuisi. Aineiston keräämisen ja analysoinnin katsottiin olevan myös mahdollista toteuttaa.

Vastaajien henkilöllisyyden suojaaminen on noussut kyselyn toteuttamisessa esille ja siinä on päädytty matalaan suojaamistasoon toimeksiantajan kanssa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kysymysten lisäksi kyselyssä kaikilta ryhmiltä on kysytty nimet, pankkien henkilöiltä lisäksi asemaa ja pankkia, jota kysyttiin myös tilintarkastajilta. Kaikki nämä tiedot ovat olleet saatavilla tutkimusnäytteen muodostamisen yhteydessä. Toimeksiantajalle toimitettavan raportin liitetiedoissa nämä ovat näkyvillä, mutta opinnäytetyöraportissa nämä on häivytetty. Tämä päätös mahdollistaa analysointivaiheessa esimerkiksi eri ryhmien vastauksien vertaamista yhden pankin osalta. Tietoja ei käytetä mihinkään muuhun kun tutkimusongelman ratkaisemiseen analysointi vaiheessa.

#### 4.3 Aineiston hankinta

Kehittämistehtävässä kartoitetaan tavoitteiden mukaisesti kehittämiskohteita laajasti siihen osallistuvien kokemuksista ja mielipiteistä. Vastauksia haetaan äsken määritetyltä kohderyhmältä. Aineiston hankinta kohdistuu siis merkitysten maailmaan, jota voidaan kuvailla ihmisten väliseksi ja sosiaaliseksi (Vilkka 2005, 97).

Tutkimusaineistolla halutaan kartoittaa ihmisten omia kuvauksia tästä koetusta todellisuudesta, joiden oletetaan sisältävän heille itselleen merkityksellisiä ja tärkeitä asioita (Vilkka 2005, 97). Aineistohankinnan valinnat tähtäävät tällaisen tiedon löytämiseen, jonka avulla kehittämistehtävän tavoitteen uskotaan täyttyvän.

##### 4.3.1 Aineistohankintamenetelmän perustelut

Jos halutaan tietää mitä suuri ryhmä ihmisiä ajattelee, niin laadullisen tutkimuksen aineistohankintamenetelmäksi tulee kyseeseen haastattelu, kysely tai havainnointi. Valinta on kohdistunut kyselyyn, jolla koko kohderyhmä tavoitetaan nopeasti, helposti ja taloudellisesti. Tämä korostuu entisestään, kun kyselylomake lähetetään verkkokyselynä, tarkemmin sähköpostilla. Verkkokyselyn suurimpina etuina aineistohankintamenetelmänä pidetään mahdollisuutta kerätä nopeasti ja edullisesti laaja tutkimusaineisto ilman suuria maantieteellisen etäisyyden esteitä. Aineiston käsittelyä voidaan myös nopeuttaa huomattavasti teknisillä valinnoilla ja tilastollisilla menetelmillä, joita tässä tutkimuksessa ei käytetä. (Hirsijärvi ym. 2009, 195.) Lisäksi valinta tukee tarve toteuttaa tiedon keruu nopeasti, jotta kyselyyn osallistuvien kokemukset tilinpäätösprosessista eivät niin sanotusti vanhene. Kehittämishanke aloitettiin vasta helmikuussa 2009 ja osuuspankkien tilinpäätösprosessin aktiivivaihe oli saatu päätökseen jo tammikuussa

2009. Jokainen päivä tekee kyselyn aiheesta vähemmän ajankohtaisen tutkimusnäytteelle. Kyselyn nopealla toteuttamisella tavoitellaan korkeampaa vastausprosenttia ja laadukkaita vastauksia kysymyksiin.

Kyselyn onnistumisen kannalta riskiksi muodostuvat verkkokyselyn merkittävimmät heikkoudet. Näitä ovat vaikeus varmistua vastausten huolellisuudesta ja rehellisyydestä sekä väärinymmärrysten mahdollisuudet. Lisäksi verkkokyselyn vastausprosentit jäävät helposti mataliksi (Hirsijärvi ym. 2009, 195.) Näitä riskejä vähentää tutkimuksessa rajattu tutkimusnäyte, jonka henkilöt ovat pääsääntöisesti OP-Pohjolan omia työntekijöitä ja joilla on kiinteä suhde tutkittavaan prosessiin. Tilinpäätösprosessin onnistuminen ja kehittäminen on siis vastaajien edun mukaista, jolloin heillä on syy olla huolellisia ja rehellisiä. Prosessien tuntemus taas vähentää väärinymmärrysten mahdollisuuksia. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön uskotaan näkyvän korkeana vastausprosenttina. Poikkeuksen tekevät tilintarkastajat, jotka ulkoisina asiantuntijoina ovat vähemmän kiinnostuneita kyselyn aiheesta. Ryhmänä he ovat vähemmän merkittävä, jolloin heidän osaltaan ei ryhdytä erityistoimenpiteisiin.

Aineistonhankintamenetelmän valinta ei kohdistu havainnointiin tai haastatteluun erityisesti kohderyhmän kokoluokan vuoksi, jolloin kyselyn toteuttaminen näillä menetelmillä olisi ollut erittäin aikaa vievää ja kallista. Tätä näkökulmaa korostaa OP-Pohjolan hajautettu organisaatio, jolloin haastateltavat ja havainnoin kohteet olisivat ympäri Suomea.

#### 4.3.2 Kyselylomake ja teemat

Kyselylomakkeiden muodostamiseen käytetään ohjaavana tutkimusmenetelmänä teemahaastattelun ideaa. Tähän valintaan päätyminen on selitetty tarkemmin 2.3.3. kohdassa aiemmin. Kyselylomakkeet päädyttiin toteuttamaan Microsoft Officen Excel – ohjelmalla, koska tämä oli teknisesti helppo toteuttaa ja tutkimustulosten analysointi haluttiin toteuttaa kyseisellä ohjelmalla, jolloin koko käsittelyprosessi helpottuu. Samalla kyselylomakkeiden suojaaminen vastaajien virheelliseltä käsittelyltä vastaamisen ja palauttamisen yhteydessä oli helppo toteuttaa.

Kyselyn teema-alueiden hahmottelu tapahtui monien välivaiheiden kautta, joista alkuvaihe voidaan tiivistää tilinpäätösprosessin ja Asiakassivuston määrittämiseksi tutkittavien ilmiöiden pääluokiksi, koska kehittämistehtävän tavoitteet kohdistuvat näihin. Tilinpäätösprosessi nähtiin koostuvan selkeästi eri tehtävistä ja Asiakassivuston olevan tähän prosessiin linkittyvän uusi työkalu, jolla prosessi aiotaan toteuttaa entistä paremmin. Näistä hahmoteltiin seuraavaksi

pääteema-alueet, koska näiden kehittämiskohteita haluttiin selvittää erikseen tulosten selkeyden vuoksi.

Pääteema-alueiden katsottiin tarvitsevan aluksi tarkempaa teemoittelua, jotta kysymysten valinta ja tasapainottelu helpottuu sekä tulosten analysointi olisi tarkempaa. Toimeksiantajan kanssa päätettiin keskittää mielenkiinto ohjeistukseen, käytännön toimimiseen ja kommunikoinnin sujumiseen. Tilinpäätösprosessin osalta teemoittelussa päätettiin kuitenkin tukeutua sen rakenteeseen.

Tilinpäätösprosessin teema-alueiksi valittiin tasekirja yleisesti, toimintakertomus, liitetiedot, tase-erittelyt ja tilintarkastus. Valintoihin päädyttiin kehittämistehtävän tavoitteiden ja prosessin rakenteen perusteella, jolloin mielenkiinto keskitettiin varsinaiseen tilinpäätöksen. Lisäksi tilintarkastus-teeman valintaan vaikutti kohderyhmä rajaukset ja toimeksiantajan kiinnostus. Aiemmin mainitut mielenkiinnon kohteet jäivät vaikuttamaan teemojen sisälle.

Asiakassivuston teema-alueet valittiin alkuperäisten mielenkiinnon kohteiden mukaan, koska siitä ollaan kiinnostuneita tilinpäätösprosessin osana, ei omana prosessina. Teemat nimettiin seuraavaksi; koulutus ja ohjeistus, käytettävyyden ja ympäristö, kommunikointi sekä tulostaminen. Tulostamisen valinta teema-alueeksi tulee halusta selvittää paperin käytön vähentymisen toteutuminen tilinpäätösprosessiin osallistuneiden näkökulmasta.

Teema-alueiden kehittämisen rinnalla ja hieman erillään tapahtui tutkimusongelman selvittämiseen tarvittavien kysymysten kehittäminen. Mielenkiintoisia kysymyksiä kehittyi erittäin paljon ja ongelmaksi muodostui aluksi tarpeeksi rajattujen kysymysten muodostaminen ja määrän pitäminen kysymyslomakkeessa riittävän vähäisenä, jotta vastaajat jaksaisivat paneutua vaativiin avoimiin kysymyksiin. Huomioon oli otettava myös kohderyhmän muodostuminen neljästä ryhmästä, joille oli suunnattava ainakin osittain erilaisia kysymyksiä tai ainakin eri muodossa. Kysymysten muotoileminen käytännönläheisiksi, yksiselitteisiksi ja tärkeiksi koettujen kehittämiskohteiden esille tuoviksi muodostui suurimmaksi työvaiheeksi.

Välvaiheiden kautta päädyttiin ratkaisuun, että pitkään ajatuksessa ollut teema-alueiden näyttämisen kysymyslomakkeilla luovuttiin. Nämä jäivät ohjailemaan kyselyssä mukana olevien kysymysten sisältöä, tasapainoa ja analysointivaihetta. Teema-alueisiin ei haluttu tarrautua liikaa, koska ne voivat muokkaantua vastausten vaikutuksesta. Teema-alueiden ja kysymysten valmistumisen myötä kyselyn viitekehys, jota on kuvattu kehittämistehtävän kriittisimmäksi



vaiheeksi, on saatu muodostettua. Viitekehyksen ensimmäinen vaihe, kohderyhmä, on käsitelty jo aiemmin.

Kysymyslomakkeita muotoiltiin lopulta kolme erilaista analysoitavan aineiston hankkimiseksi. Kirjanpitäjät ja tilintarkastajat – ryhmille laadittiin omat, jotka erosivat selkeästi toisistaan. Yhteys- ja johtohenkilöstö -ryhmille eli pankeille laadittiin lisäksi oma, joka noudatti pitkälti kirjanpitäjien lomaketta. Lomakkeet erosivat keskenään johdantotekstien, perustietojen ja osittain kysymysten osalta. Nämä erot ja kyselyn kaikki kysymykset käyvät ilmi liitteistä kaksi, kolme ja neljä, jotka ovat kirjanpitäjien, pankkien ja tilintarkastajien kyselylomakkeet. Lomakkeiden vastauskenttiä on pienennetty luettavuuden parantamiseksi.

#### 4.4 Aineiston analysointi

Kysely lähetettiin yhteensä 81 henkilölle ja avoimia kysymyksiä oli ryhmästä riippuen 6-7 kappaletta. Lisäksi vastausprosentti nousi korkeaksi, jotka yhdessä tekivät analysoitavan tekstin määrän massiiviseksi ja haastoi analysointimenetelmät.

Kyselyn analysoinnin toteuttaminen oli kuitenkin mahdollista, koska palaute kerättiin verkkokyselyllä eikä haastattelemalla. Tällöin aineiston kerääminen nopeutui huomattavasti, kun kyselylomakkeet lähetettiin ja vastaukset saatiin sähköpostin välityksellä. Seuraavaksi esitellään kehittämistehtävän analysointimenetelmä ja tämän kriittisen vaiheen kulku.

##### 4.4.1 Sisällönanalyysi -menetelmä

Laadullinen aineisto analysoidaan useimmiten sisällönanalyysi -menetelmällä, jota käytettiin myös tämän tutkimuksen analysointiin. Sisällönanalyysia voidaan pitää yksittäisenä metodina tai väljänä teoreettisena kehyksenä. Tämän kyselyn analyysissä sitä on pidetty metodina. Metodissa käytettyä analysoinnin etenemistapaa voidaan kuvata seuraavalla listalla:

- Päätä vahvasti, mikä on aineistossa kiinnostavaa
- Erotta ja merkitse ne asiat aineistosta, jotka sisältyvät kiinnostukseesi
- Kaikki muu jää tästä tutkimuksesta pois!
- Kerää merkityt asiat yhteen ja erilleen muusta aineistosta
- Luokittele, teemoita tai tyypittele aineisto
- Kirjoita yhteenveto

Nämä kohdat ovat myös analyysin suurimmat pullonkaulat. (Sarajarvi ja Tuomi 2009, 91–92.) Kyselystä saatu aineisto on käsitelty edellä mainittua listaa noudatellen. Aineiston hankintavaiheessa on päädytty jo käyttämään teemoittelua teemahaastattelun hengessä. Vastausten analysoinnissa on luonnollisesti jatkettu tällä linjalla, jolloin valitut teemat muodostavat jo itsensä jäsenyyksen aineistolle. Teemoittelussa laadullinen aineisto pilkotaan ja ryhmitellään valittujen aihepiirien mukaan. Näin päästään vertailemaan tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. (Sarajarvi ja Tuomi 2009, 93.)

#### 4.4.2 Analysointivaihe

Analysointi toteutettiin itse tehdyllä analysointityökalulla, joka pohjautui Exceliin, kuten on aiemmin kerrottu. Excelin valinta oli luonnollinen jatkumo kyselylomakkeiden Excel-muodon johdosta ja se oli helposti toteutettavissa. Oma työvaiheensa oli täytettyjen kyselylomakkeiden sisältämän tiedon siirtäminen analysointityökaluun. Tämä tapahtui vastaus kerrallaan ”leikkaa-liitä” -toiminnoilla, koska automatisoinnin luomisesta päätettiin luopua sen tarvitsemien resurssien vuoksi. Resursseja olisivat olleet erityisesti työaika joltakin toimeksiantajan työntekijältä, joka oli osannut suunnitella ja ohjelmoida toiminnon. Tutkijalla kyseisiä taitoja ei ollut. Tämä vaihe sujui kuitenkin vaivattomasti ja nopeasti sitä mukaan kun täytettyjä kyselylomakkeita saatiin vastaajilta.

Analysoinnissa edettiin 4.4.1 osiossa kuvaillun etenemistavan mukaisesti. Aineistosta tutkijaa kiinnosti kehittämistehtävän tavoitteiden mukaisesti tilinpäätösprosessiin osallistuneiden kokemukset ja mielipiteet. Tarkemmat rajaukset on esitetty osiossa 1.3.

Seuraavaksi aineistosta merkittiin ja kerättiin yhteen kiinnostukseen sisältyvät kommentit. Tämä toteutettiin käytännössä analysointityökalussa, jossa vastaukset järjestettiin aluksi ryhmien sisällä henkilöiden ja kysymysten mukaan. Jokainen vastaus luettiin sitten lyhyesti läpi ja merkittiin värikoodilla, josta kävi ilmi vastauksen sisältö lyhyesti. Vihreällä merkittiin vastaukset, jotka olivat kiitoksia tai positiivisia kommentteja. Punainen väri lisättiin kehitysehdotuksia tai kriittisiä kommentteja sisältäviin vastauksiin. Keltaisella värillä korostettiin kummankin tyyppisiä kommentteja sisältävät vastaukset. Jokainen vastaaja sai oman värikoodin, joka oli eri kysymysten vastausten keskiarvon mukainen. Tämän jälkeen aineistoista on poimittu tavoitteiden mukaiset kommentit vastaus kerrallaan lihavoimalla ne. Aineiston merkitsemistä havainnollistaa liite viisi, joka on otettu analysointityökalun yhteyshenkilöt -ryhmän käsitte-

lysisivulta. Liitteeseen on otettu mukaan kolmen henkilön vastaukset, joiden henkilötiedot on häivytetty. Analysointityökalun näkymää on myös tiivistetty luettavuuden helpottamiseksi.

Nämä merkityt kommentit on sitten koottu Yhteenveto -taulukkoon, jossa ne kaikki on järjestetty kysymysten alle. Näin eri kohderyhmien vastauksia on voitu analysoida rinnakkain. Tällöin on analysoitu kommenttien luonnetta ja laajuutta sekä valmisteltu niiden tiivistämistä teemoja varten, jotta olennainen sisältö tulee empiirisestä aineistosta esille tavoitteiden mukaisesti. Liite kuusi esittää tiivistetyn esimerkin Analysoinnin yhteenveto -taulukosta, josta käy ilmi analysoinnin toteuttaminen käytännössä. Kerätystä Empiirisestä aineistosta jätettiin tämän jälkeen muu tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Yhteenveto – taulukon jälkeen tutkimukseen valittu tiivistetty aineisto jaettiin teemoihin. Analysoinnin aikana päädyttiin tekemään kaksi muutosta alkuperäisiin teemoihin. Ensiksi Asiakassivusto -pääteeman alta siirrettiin Kommunikointi -teema omaksi pääteemaksi. Tämä perustui siihen kohdistuvan aineiston suuruudesta ja sen sisällön jakaantumisesta koskemaan muutakin kun Asiakassivustoa. Kommunikointi-teema määritellään sisältävän tutkimuksessa yhteydenpitoon ja tiedonkulkuun liittyvän aineiston. Toiseksi Liitetiedot -teema poistettiin Tilinpäätösprosessin alta, koska siihen ei saatu aineistoa. Siihen suoraan liittyviä kommentteja tuli yksi kappale, jonka sisältö ei ollut tutkimukselle lisäarvoa tuottavaa. Muutama muu kommentti pysytettiin kohdistamaan muihin teemoihin.

Teemojen lopullisen muodostamisen jälkeen alettiin kirjoittaa tuloksista yhteenvetoa toimeksiantajalle. Tässä yhteydessä aineisto käytiin vielä useamman kerran läpi uudelleen, jotta kaikki teemoihin sisältävä aineisto olisi tuloksissa mukana. Samalla varmistettiin vielä teemojen pitävyys vertaamalla niitä tuloksiin, jonka jälkeen tutkimuksen analysointi oli saatu suoritettu.

## 5 Tulokset ja kehittämistoimet

Kehittämistehtävän tulokset saatiin kyselyn vastausten analysoinnista, joka tuotti erittäin paljon aineistoa rajauksista huolimatta. Tämä käy ilmi seuraavassa osiossa, jossa esitetään tutkimuksen kyselyn vastausaktiivisuus. Varsinaiset tulokset esitetään sitten teema-alueisiin jaettuina tekstikuvauksina, kuten tavoitteet ja rajaukset määrittelevät. Teema-alueet ovat analysoinnin vaikutuksesta osion 4.4.2 mukaiset, poiketen näin hieman osion 4.3.2. alkuperäisistä.

Teema-alueiden sisällä tekstikuvaukset esitetään osion 4.2. määritellyn tutkimusnäytteen mukaisesti. Esittämisessä on päädytty noudattaa selvää järjestystä, jossa ensiksi tulee kaikkia ryhmiä yhteisesti koskeva aineisto, jonka jälkeen edetään järjestyksessä pankit, kirjanpitäjät ja tilintarkastajat. Pankit sisältävät yhteys- ja johtohenkilöt, joihin vastaukset kohdistetaan tarpeen vaatiessa.

Tulosten esittämisessä on otettu huomioon myös tulosten yleisyys verrattuna ryhmän kaikkiin vastaajiin. Sanalla ”yleinen” ja sitä vastaavilla tarkoitetaan tekstikuvaukseen yhtyvän vähintään 50 prosenttia ryhmän vastaajista. ”Monet” kuvaa yli 20 ja ”muutama” alle 20 prosenttia ryhmästä. Prosenttiluvut ovat suuntaa antavia. Näiden lisäksi käytetään vielä määritelmiä ”yksi” tai ”eräs”, joka tarkoittaa juuri yhden henkilön vastausta.

Kehittämistehtävän varsinaisten tulosten esittelyn jälkeen perehdytään osiossa 5.3. toimeksiantajan kehittämistoimiin vuonna 2009, jota varten kehittämistehtävä tehtiin. Osio antaa käsityksen tulosten hyödyntämisestä ja merkityksestä toimeksiantajalle.

### 5.1 Kyselyn vastausaktiivisuus

Erityisryhmille suunnatuissa kyselyissä vastausprosentit voivat nousta tutkimusten mukaan 70–80 prosenttiin, jos aihe on vastaajien näkökulmasta ajankohtainen ja kiinnostava. Näihin lukuihin päästään yleisesti vasta useamman muistuttamiskerran jälkeen, jotka tutkitusti nostavat vastausprosentteja. (Hirsijärvi ym. 2009,196.) Kehittämistehtävän vastausprosentit ja lähetetyt kyselyt ryhmittäin käyvät ilmi seuraavasta taulukosta:

Taulukko 4. Vastausprosentit ja lähetetyt kyselyt ryhmittäin

Vastaajat	Vastaus-%	Lähetetty
Kirjanpitäjät	100 %	11
Yhteyshenkilöt	71 %	24
Johtohenkilöt	84 %	25
Tilintarkastajat	57 %	21
Yhteensä	75 %	81

Verrattuna aluksi esitettyyn tutkimustietoon kehittämistehtävän vastausprosentteja voidaan pitää yleisesti erinomaisina. Tilinpäätösprosessin tärkeys ja ajankohtaisuus sekä Asiakassivuston käyttö tilinpäätösympäristönä ensimmäistä kertaa voidaan nähdä olevan korkeiden vastausprosenttien takana. Näihin lukuihin ei päästy kuitenkaan suoraan, vaan viimeisenä palautuspäivänä (11.3.) yleinen vastausprosentti oli vasta 48 ja Kirjanpitäjät -ryhmän osalta 82 prosenttia. Ensimmäisen muistutuskirjeen jälkeen yleinen vastausprosentti nousi samana päivänä 59 (Kirjanpitäjät 91%) ja toisen karhuamiskirjeen (18.3.) jälkeen päästiin taulukon mukaisiin lopullisiin vastausprosentteihin (19.3.). Muistuttamisen teho tuli tutkimuksessa konkreettisesti esille.

Ryhmiä välillä oli taulukon mukaisesti selkeitä eroja vastausaktiivisuudessa, johon paneudumme lyhyesti seuraavaksi. Kirjanpitäjät -ryhmän tulosta voidaan sanoa ”täydelliseksi” 100 prosentilla. Tämä tulos oli kuitenkin odotusarvo, koska kysely oli heitä lähellä ja esimiehet olivat vastaajia valitessa jo varmistaneet vastaushalukkuuden. Tutkijalle on jäänyt käsitys, että ainakin yksi kirjanpitäjä ei halunnut vastata kyselyyn ja tilalle valittiin toinen.

Pankkien Yhteys- ja johtohenkilöt – ryhmien vastausprosentteja voidaan pitää hyvinä verrattuna yleisiin oletuksiin tuloksista. Vastausprosentteja laskee ainakin tilinpäätösprosessin sisäinen työnjako pankissa, jota ei osattu ottaa tarpeeksi huomioon kyselyn vastaajia valittaessa. Esimerkiksi kolmesta pankista vastasi eri johtohenkilö, jolle kysely oli alun perin lähetetty ja tällöin yhteyshenkilö ei vastannut ollenkaan. Tästä voinee päätellä, että yhteyshenkilöt jättivät välillä vastaamisen johtohenkilöille. Merkillä pantavaa on toisaalta, että kaikista pankeista saatiin vähintään yksi vastaus kyselyyn, jolloin toisella ryhmämäärityksellä olisi saatu vastausprosentiksi 100 prosenttina pankkien osalta. Tällöin ei kuitenkaan otettaisi huomioon kyselyn lähtökohtia ja -olettamuksia yhtä tarkasti.

Yleistä vastausprosenttia laski huomattavasti tilintarkastaja -ryhmä, jota ilman prosenttiluku olisi ollut 82. Eron muihin ryhmiin voidaan nähdä johtuvan tilintarkastajien roolissa OP-Pohjolan ulkoisena sidosryhmänä, jolla ei ole samanlaista sitoutumisastetta toiminnan kehittämiseen kun OP-Pohjolan omalla henkilöstöllä. Tilintarkastajat voidaan nähdä kuuluvan talouselämän näkökulmasta ns. Eliittien ryhmään, joiden haastattelun haasteet on yleisesti tunnustettu (Alasuutari ym. 2005, 112–113). Tilintarkastaja -ryhmä ei ole tutkimuksen kannalta keskeisessä roolissa, jolloin 57 prosenttia voidaan pitää hyvänä ja kehittämistehtävän aineistoa täydentävänä.

## 5.2 Tulokset teemoittain

### 5.2.1 Tilinpäätösprosessi

Tilinpäätösprosessi-teemaa kommentoivat erityisesti kirjanpitäjät, pankkien kommentit olivat yksittäisiä lukuun ottamatta kokemusta kokonaisuuden parantumisesta entisestä. Tilintarkastajien kommentit keskittyivät tiukasti tilintarkastukseen, joka on tutkimuksen kysymysten valossa loogista. Alateemojen ulkopuolelta monet kirjanpitäjät toivoivat tilinpäätösprosessin eri kohtiin tarkempaa ohjeistusta aikatauluista. Lisäksi muutama kirjanpitäjä halusi tilinpäätösohjeistuksen kehittämistä käytännönläheisemmäksi ja eräs kirjanpitäjä otti esimerkiksi Asiakassivuston ohjeistuksen.

Tasekirjaa kommentoivat kirjanpitäjätkin vähäisesti. Muutamat toivoivat tasekirjaa tyylikkäämmäksi ja huomauttivat sen vaatimista sähköisistä kasaamiskerroista, jotka työllistivät kirjanpitäjiä. Syitä useampiin kasaamiskertoihin ei eritelty. Vastapainoksi muutamat kommentoivat tasekirjan kokoamisharjoittelun marras-joulukuussa helpottaneen tilinpäätöksen aikana tasekirjan tekemistä.

Eräs kirjanpitäjä nosti lisäksi esille ohjeistuksen, jonka mukaisesti tilinpäätösdocumentteja oli säilytetty kirjanpitäjien tietokoneiden työpöydillä, jolloin tuuraustilanteessa näihin ei päästy käsiksi. Yksi kirjanpitäjä koki myös laadintaperiaate- ja tositelajidokumentit keskeneräisiksi.

Toimintakertomuksen saama palaute oli runsaampaa, erityisesti kirjanpitäjien osalta. Tähän vaikutti varmasti toimintakertomuksessa ilmenneet ongelmat vuoden 2008 tilinpäätöksessä. Pankkien osalta monissa kommenteissa toivottiin toimintakertomuksen muokkaamisen helpottamista ja muutosten vähentämistä tilinpäätöksen aikana. Muutamassa kommentissa ihme-

teltiin myös toimintakertomukseen tarvittavien tietojen myöhäistä valmistumista esimerkiksi vakavaraisuuden osalta.

Kirjanpitäjät kokivat yleisesti palautteissaan toimintakertomuspohjien tarvitsevan selkeätä parantamista, koska ne aiheuttivat kirjanpitäjille turhaa työtä esimerkiksi palkkatietojen osalta. Yksittäisissä kommentteissa toimintakertomusten kuvailtiin sisältäneen kirjoitusvirheitä ja virheellisiä tietoja. Lisäksi yleistä ulkoasua pidettiin epäsiistinä. Eräässä kommentissa ehdotettiin ongelmia aiheuttaneiden palkkatietojen tarkistamisvastuun siirtämistä palkoista vastaavalle alihankkijalle. Yhdessä kommentissa kerrottiin tilintarkastajien vaatineen myös muutoksia toimintakertomuksen ulkoasuun.

Tase-erittelyiden osalta kirjanpitäjät kokivat tapahtuneen selkeätä parannusta edellisiin vuosiin verrattuna. Kommentteissa kiiteltiin yleisesti Asiakassivuston mahdollistamaa tase-erittelyiden tekotapaa ja automatisointia, jonka todettiin nopeuttaneen ja helpottaneen tilinpäätösprosessia selkeästi tältä osin. Yhdessä kommentissa todettiin tase-erittelyiden tekotavan harjoittelun lokakuussa auttaneen paljon uuden tavan omaksumisesta. Yksittäisissä kommentteissa toivottiin tarkempaa ohjeistusta tase-erittelyiden sisällysluettelo – työkalun ja kritisoitiin sisällysluettelon linkkien myöhäistä valmistumista. Eräs kirjanpitäjä oli saanut myös palautetta pankkien suunnalta, että olisi tarvittu lisäohjeistusta kuinka manuaalisia tase-erittelyitä tehdään.

Pankit eivät kommentoineet tase-erittelyitä ollenkaan. Poikkeuksellisesti tilintarkastajilta tuli muutama kommentti tähän teemaan. Yhdessä kiiteltiin tase-erittelyiden olleen Asiakassivuston myötä nopeammin tarkastettavissa ja toisen mielestä oli hankala hahmottaa eri tase-erittelyiden sisältöä Asiakassivustolla. Yhdessä kirjanpitäjän kommentissa oli tähän liittyen mietitty, että osaakohan kaikki tilintarkastajat käyttää sisällysluettelo – työkalua, jolla eri tase-erittelyt on helppo löytää ja tarkastaa Asiakassivustolla.

Tilintarkastus-teemaan pankit totesivat yleisesti kommentteissaan tilintarkastajien tehneen työtä itsenäisemmin kuin aiemmin ja yhteistyön pysyneen hyvänä. Eräässä yksittäisessä kommentissa tuotiin esille tilintarkastajan halu käyttää liitetietojen Excel-muotoa tarkastuksen työvälineenä. Kirjanpitäjien kommentit tilintarkastuksen osalta olivat vähäiset ja ne on huomioitu muiden teemojen yhteydessä.

Tilintarkastajilta palautetta tuli luonnollisesti enemmän. Teeman alla käsitellään tilintarkastusta yleisesti käsittelevä palaute ja muu käsitellään muissa teemoissa, johon ne on pystytty kohdis-

tamaan. Vastanneiden tilintarkastajien yleinen mielipide tilintarkastuksen onnistumisesta oli positiivinen ja sen nähtiin kehittyneen edellisestä vuodesta. Monessa vastauksessa toivottiin erikseen välitilinpäätöksiä Asiakassivustolle ja suoraa yhteyttä omilta toimistoilta, jotta tilintarkastus olisi kattavampi ja helpommin toteuttavissa. Tällä hetkellä Asiakassivustolle pääsee vain osuuspankkien ja OPK:n tiloista.

Muutamissa kommentteissa toivottiin lisäksi lisäinformaatiota Asiakassivustolle, koska siellä on vain lähinnä tilinpäätöshetken tietoja. Tilintarkastajat mainitsivat nimeltä esimerkiksi hallinnon pöytäkirjat, vakavaraisuuslaskelmat ja erillisen ViaAurea -raportointiohjelman sisältämiä raportteja. ViaAurea on osuuspankkien liikkeenjohdon käyttämä raportointiohjelma, joka mahdollistaa muun muassa tuloksen, vakavaraisuuden, liiketoiminta-alueiden seurannan ja lukuihin pureutumisen.

Yksittäisessä kommentissa ehdotettiin myös tilintarkastajille mahdollisuutta päästä ympäri vuoden OP-Pohjolan sisäisessä verkossa olevaan ohjeistukseen, jotta esimerkiksi uusien kirjauskäytäntöjen tarkastaminen helpottuisi. Toisessa palautteessa toivottiin tilintarkastajille tiedoksi liitetietojen osalta niitä kohtia, jotka tulevat suoraan järjestelmistä, jotta aikaa jäisi niin sanottujen käsintäytettävien osioiden tarkastamiseen.

### 5.2.2 Asiakassivusto

Asiakassivuston ohjeistus ja koulutus koettiin yleisesti kaikissa ryhmissä onnistuneen loistavasti. Palautteissa suhtauduttiin ohjeisiin ehdottaman positiivisesti ja niiden kuvattiin olevan yksinkertaisia, selkeitä ja riittäviä. Eräs pankin yhteyshenkilön palaute toivoi muiden sovellusten ottavan mallia Asiakassivuston ohjeista. Koulutuksessa nähtiin olevan vielä jotain kehittämistarvetta yleisesti positiivisen palautteen lisäksi, joissa esimerkiksi koulutus katsottiin antaneen hyvän pohjan Asiakassivuston käytölle.

Muutamien pankkien vastauksissa koulutus olisi haluttu myöhemmäksi ja enemmän käytäntöä sisältäväksi. Yksi pankin johtohenkilö kommentoi jopa koulutuksen keskittyneen epäolennaiseen ja harmitteli käytännön harjoittelun puuttumista. Kirjanpitäjät kokivat oman koulutuksensa osalta samoin kun edellä mainitut muutamat pankit ja olisivat lisäksi halunneet harjoitella tilinpäätöksen tekoa Asiakassivustolla ennen tilinpäätöstä. Tilintarkastajat kokivat oman erillisen koulutuksensa onnistuneen hyvin ja antaneen tarpeellisen osaamisen.



Käytettävyyttä ja ympäristöä koskevia vastauksia tuli paljon ja ne jakaantuivat laajasti eri kysymysten alle. Yleisesti kiitosta sai käytettävyys, tietojen keskittäminen ja tilinpäätöksen nopeutuminen. Tämän katsottiin monessa vastauksessa johtuvan tulostamisen ja asiakirjojen lähettämisen vähentymisestä. Lisäksi monissa vastauksissa, jotka jakaantuivat kaikkien ryhmien kesken, toivottiin Asiakassivuston käytön laajentuvan ja olevan ympärivuotisessa käytössä. Tilintarkastajat totesivat näiden lisäksi vain yleisesti Asiakassivuston sopivan hyvin tilintarkastusympäristöksi ja käytettävyyttä ei kommentoitu sen enempää.

Monissa kirjanpitäjien ja pankkien vastauksissa koettiin tiedostojen muokkaaminen ja tallentaminen Asiakassivustolla turhan monimutkaiseksi. Kommenteista nousi esille epätietoisuus tiedostojen tallentamispaikoista, muodoista ja arkistointitunnuksista. Lisäksi kritisoitiin Asiakassivuston tiedostoversion hallintaa, jonka katsottiin lisäävän käyttäjien työmäärää, virheitä ja tekevän sivustosta hieman sekavan. Yksittäisen pankin johtohenkilön mielestä kaikkia aikatauluja ei ollut Asiakassivustolla helposti saatavilla ja nämä erosivat lisäksi osittain muissa tilinpäätösohjeista.

Kirjanpitäjiltä tuli monia yksittäisiä ehdotuksia Asiakassivuston käytettävyyden ja ympäristön kehittämiseksi, joista esille nostetaan kolme selkeää kommenttia. Ensimmäisessä todettiin tekemisen moninkertaistuvan joskus entiseen verrattuna, jos tiedosto on julkaistava ja muokattava Asiakassivustolla monta kertaa. Tämän nähtiin johtuvan tiedostojen muokkaamisen ja tallentamisen määrämuotoisuuden aiheuttamasta työmäärästä. Toinen kommentoi tilinpäätöstyöskentelyn muuttuneen aikaisempaa enemmän tietokonekeskeiseksi, joka väsyttää eri tavoin ja josta ei ehdi toipua työpäivien välissä. Kolmas vastaus ehdotti tilinpäätöstositteille lisättävän oman sähköisen kansion asiakaspankkitasolle, joka lisäisi selkeyttä ja huomioisi sivustolle jatkossa kertyvän tietomäärän. Tällä hetkellä tilinpäätöstositteet ovat osa suurempaa kokonaisuutta, jossa niiden lajitteleminen ja etsiminen on kuitenkin mahdollista.

Asiakassivuston tavoite tulostamisen vähentymisestä kävi vastauksissa myös selkeästi esille. Yleisesti kirjanpitäjien ja pankkien mielestä tulostamisen oli merkittävästi vähentynyt, joka otettiin laajasti positiivisesti vastaan. Erityisesti kirjanpitäjät näkivät tämän nopeuttavan työskentelyä, joka kävi ilmi myös monien pankkien vastauksista.

Pankkien vastauksissa kävi kuitenkin ilmi suuret erot pankkien välillä ja yleisestä mielipiteestä poiketen muutamissa tapauksissa tulostamista sanottiin tapahtuneen merkittävästi. Palautteiden perusteella pankkien tulostamistarve liittyy vahvasti tilintarkastajien tarpeisiin, ei omiin.

Huomioon pitää kuitenkin ottaa kysymysten muotoilu, jota ei ollut suunnattu pankkien oman tulostamisen selvittämiseen. Tilintarkastajien haluamia dokumentteja saatiin nimettyä toimeksiantajaa varten lopulta yhdeksän kappaletta, joihin kuului esimerkiksi jäännöstase ja kiinteistöilmoitukset.

Tilintarkastajien osalta palautteissa yleisesti katsottiin tulostamisen pysyneen samana tai vähentyneen hieman. Muutaman mielestä tulostamistarve oli enää vähäinen, jolloin merkittävää vähentymistä ei tältä osin nähty tapahtuneen. Monissa pankin vastauksissa kävi ilmi tämän työllistävä vaikutus pankissa. Yhden johtohenkilön palautteessa todettiin kirjanpitäjän tulostaneen, jolloin vaikutus ulottuisi myös Tilipalveluihin. Tilintarkastajien palautteissa kävi nimeltä ilmi vain muutama dokumentti koko tulostamistarpeesta. Eräs tilintarkastaja nosti esille dokumentointitarpeet, jotka liittyvät tilintarkastuksen ulkoisen laaduntarkastuksen vaatimuksiin. Tätä varten tiedot haluttiin paperille, jolla voidaan nähdä olevan vaikutus tulostamisen yleisyyden kanssa.

### 5.2.3 Kommunikointi

Kyselyn tuloksista nousi selvästi esille yleinen mielipide kommunikoinnin toimivuudesta pankki-kirjanpitäjä-tilintarkastaja -akselilla. Kommunikoinnin katsottiin parantuneen viime vuodesta, jonka katsottiin johtuneen Asiakassivuston käyttöönotosta. Yleisesti vastauksissa kävi lisäksi ilmi Asiakassivuston uutuus, joka loi kommunikointiväylän käyttöön oman epävarmuutensa. Muutamissa vastauksissa tämä sanottiinkin ihan suoraan.

Pankkien osalta positiivinen sanoma korostui ja muutamissa vastauksissa yhteydenpitoa kuvattiin erinomaiseksi. Pankkien mielestä Asiakassivusto selkeytti yhteydenpitoa ja tiedonkulkua sekä vähensi kyselemisen tarvetta ja huolehtimista. Monissa vastauksissa esille nostettiin Asiakassivuston yhteisen kalenteritoiminnon positiivinen vaikutus kommunikointiin. Pankit eivät nähneet kommunikoinnin kehittämiseksi enää erityistä tarvetta. Yhdessä vastauksessa toivottiin jopa seuraavalle vuodelle vähän muutoksia, jotta tilinpäätös sujuisi nykyisellä tavalla vaivattomasti.

Kirjanpitäjät kommentoivat kommunikointi-teema laajemmin ja positiivisen yleisen mielipiteen lisäksi kehittämiskohteita nostettiin esille. Yleisesti oli kiinnitetty huomiota pankkien puolelta tulleisiin kyselyihin Asiakassivustosta, joka nähtiin työllistävän joitakin henkilöitä kohtuuttomasti. Kirjanpitäjät kiinnittivät huomiota myös laajasti Laskentatuen toimintaan, jonka kom-

munikointia tilinpäätösprosessin osalta pidettiin laajasti puutteellisena. Erityisesti esille nousi toimintakertomus, joka käsitellään tarkemmin tilinpäätösprosessi -teeman alla.

Vastauksissa muutamat kirjanpitäjät toivat esille pankkien halun käyttää kommunikointiin perinteisiä sähköpostia ja puhelinta asiakassivuston hyödyntämisen kustannuksella. Erään kirjanpitäjän mielestä osa pankeista ei osaa vielä käyttää Asiakassivuston kalenterisovellusta, jolloin syntyy kommunikointiongelmia. Tätä näkemystä tuki muutama pankkien vastauksissa oleva kommentti, jossa Asiakassivuston käyttöä pidettiin vielä hapuilevana.

Tilintarkastajat kommentoivat kommunikointia pääosin välillisesti, yleisen positiivisen mielipiteen lisäksi. Välilliset kommentit koskivat muita tema-alueita, jolloin ne on päädytty esittämään niissä. Erikseen yksi tilintarkastaja otti esille kirjanpitäjän lomatapauksen, jolloin hän ei ollut saanut haluamaansa aineistoa varahenkilöltä, koska dokumenttia ei ollut löydetty. Lisäksi toinen tilintarkastaja toivoi OPK:n järjestävän osuuspankkien taloushallintoa esitteleviä koulutuksia, jolloin yhteistyö syvenyisi. Koulutusten puuttuminen katsottiin johtuvan riippumattomuusnäkökulman liiallisesta korostamisesta.

### 5.3 Tilipalvelun kehittämistoimenpiteet

Kehittämistehtävä oli johdannon mukaisesti osa Tilipalvelun kehittämisprojektia, joka kehitti osuuspankkien tilinpäätösprosessia vuoden 2009 tilinpäätöksiä varten. Projektin tavoitteena oli saavuttaa tilinpäätösprosessissa erinomainen laatu asiakkaiden ja sidosryhmien näkökulmasta kustannustehokkaasti toimintatapoja muuttamalla. Toiminnasta vastasi Tilipalvelun kehittämispäällikkö Jorma Linikko, joka osallistui toimeksiantajan puolesta myös opinnäytetyönä toteutetun kehittämistehtävän käytännön järjestelyihin. (Linikko, J. 9.10.2009.) Kehittämisprojektin sisältöä ei käsitellä tätä laajemmin raportissa.

Kehittämistehtävällä oli keskeinen rooli tilinpäätösprosessin kehittämisessä Tilipalveluissa vuonna 2009. Opinnäytetyön tulokset auttoivat kohdistamaan kehittämistoimet prosessiin osallistuneiden näkemiin heikkouksiin ja vahvuuksiin. Luonnollisesti kehittämiskohteiden muodostamiseen Tilipalvelut käytti myös muista lähteistä saatuja tietoja. (Linikko, J. 9.10.2009.) Seuraavaksi esitellään opinnäytetyön tuloksista johdettuja kehittämistoimenpiteitä pääteemoittain yleisellä tasolla.

### 5.3.1 Kommunikointi

Kommunikoinnin kehittäminen nähtiin Tilipalveluissa tärkeäksi opinnäytetyön pohjalta yleisesti positiivisista vastauksista huolimatta. Kehittämistoimilla halutaan hyödyntää eri sidosryhmien mahdollisuuksia paremmin ja tuottaa uusia ideoita toiminnan käytännön toteuttamiselle. Liikkeelle lähdettiin kirjanpitäjille järjestetyillä niin sanotuilla aivoriihillä, joissa he osallistuivat kehittämistoimien suunnitteluun. Tällä haluttiin hyödyntää kirjanpitäjien osaamista ja sitouttaa heitä muutoksiin. Kirjanpitäjät olivat myös tärkeässä roolissa kehittämistoimien toteuttamiseenkin osalta. Lisäksi vuoden 2009 koulutus tilinpäätösprosessista kohdistettiin pitkälti opinnäytetyön perusteella esille tuotuihin tarpeisiin. Näin tehtiin myös pankkien osalta, jolloin koulutuksia pidettiin tilinpäätöstehtävistä ja Asiakassivustosta. Muutoin hyvin toiminut yhteyspitoa ei haluttu lähteä muuttamaan. (Linikko, J. 9.10.2009.)

Laskentatuen ja tilintarkastajien kanssa haluttiin tiivistää yhteydenpitoa ja tiedonkulkua toiminnan kehittämisen lähtökohdista. Laskentatuen kanssa keskityttiin tilinpäätösprosessiin liittyvän toiminnan parantamiseen. Tilintarkastajien osalta huomio kiinnitettiin erityisesti OP-Pohjolan päätilintarkastusyhteisöön, koska yleisesti tilintarkastajat ovat niin heterogeeninen ryhmä, että käytännön järjestelyt tiiviille yhteistyölle heidän kanssaan olisivat Tilipalvelulle erittäin hankalat. Näihin paneudutaan tarkemmin tilinpäätösprosessi-teeman alla. (Linikko, J. 9.10.2009.)

### 5.3.2 Asiakassivusto

Asiakassivustolle tehtiin opinnäytetyön tulosten ja muualta saadun tiedon perusteella monia pieniä parannuksia ja puhtaita muutoksia. Näistä mainitaan muutama palautteissa selkeästi esille tuotu. Ensiksi Asiakassivusto otettiin heti vuoden 2008 tilinpäätöksen jälkeen ympäri-  
vuotiseen käyttöön ja sen hyödyntämistä laajennetaan vaiheittain koskemaan entistä suurempaa osaa etenkin tiedonkulusta ja materiaalin säilyttämisestä. Vuoden 2009 aikana keskityttiin erityisesti pankkien Asiakassivuston käyttöasteeseen ja osaamiseen. Ohjeistusta päivitettiin, mutta säilyttäen alkuperäisen malli ja tyyli, joka oli saanut paljon positiivista palautetta. (Linikko, J. 9.10.2009.)

Asiakassivuston käytettävyyttä kehitettiin yhteisellä tietopankilla, joka käsitteli dokumenttien muokkaamista, tallentamista ja yhtenäisyyttä. Tänne kerättiin kaikkien yleisten dokumenttien tallennusnimet, -paikat ja ohjeistusta. Tähän liittyen kehitettiin versiojulkaisuominaisuutta, jota

oli kritisoitu palautteissa. Muutoksia ei kuitenkaan tehty vuoden 2009 aikana teknisistä ja aikataulullisista syistä. (Linikko, J. 9.10.2009.)

Tulostamisen osalta Asiakassivuston nähtiin tuoneen niin paljon hyötyjä, että materiaalin ja toiminnan sähköistäminen jatkaminen sai lisävahvistusta. Toiminnan keskipisteessä Tilipalvelussa on Asiakassivuston käytön laajentaminen ja myöhemmin kokonaan sähköisen taloushallinnon käyttöönotto mahdollisuuksien mukaan. Lisäksi kartoituksessa on tilintarkastuksen paperittomuus, jolloin koko tilinpäätösprosessin ja jopa kirjanpito-prosessin paperinkulutus voitaisiin saada kymmenesosaan nykyisestä. (Linikko, J. 9.10.2009.)

### 5.3.3 Tilinpäätösprosessi

Tilinpäätösprosessin alateemoihin liittyen vuoden 2009 kehittäminen keskittyi Tilipalveluissa ohjeiden ja mallipohjien kehittämiseen ja aikataulujen hiontaan. Tilipalveluissa tämä toteutettiin tilinpäätösprosessin tarkan määrittelyn ja kuvauksen toteuttamisella, jonka jälkeen kaikesta olennaisesta luotiin selkeät ohjeet, mallipohjat ja aikataulut. Ohjeistuksen teossa hyödynnettiin Asiakassivuston kiitosta saanutta ohjemallia ja kirjanpitäjien omaa osaamista. Ohjeiden teko nähtiin mahdollisuutena vahvistaa kirjanpitäjien ymmärrystä prosessin eri vaiheista ja kokonaisuuksista. Tilinpäätösprosessin ohjeet vietiin myös SharePointin Serverin omalle sivustolle, jossa ne olivat kirjanpitäjien helposti hyödynnettävissä. (Linikko, J. 9.10.2009.)

Tilinpäätösprosessin yleisiä ohjeita ja tasekirjan eri osien mallipohjia ja ohjeistusta kehitettiin aktiivisessa yhteistyössä laskentatuen kanssa. Tämä tehtiin pääosin opinnäytetyössä saatujen tulosten valossa, jolloin voitiin keskittää voimavarat käyttäjien työn helpottamiseen. Tämän katsottiin tuovan eniten hyötyä kaikille. Yksittäisenä asiana voidaan nostaa esille toimintakertomuksen mallipohjan lukujen täyttö, joka muutettiin kirjanpitäjiltä pankeille ja sitä varten heille laadittiin aputaulukko tietojen hankintaan. Saadun palautteen perusteella hiottiin lisäksi toimintakertomukseen liittyviä aikatauluja. (Linikko, J. 9.10.2009.)

Tilintarkastus oli kehittämisen osalta poikkeus vuoden 2009 prosessin kehittämisessä. Toiminta jakaantui kahteen osaan, jossa kummassakin aktiivisena yhteistyökumppanina oli aiemmin mainittu päätilintarkastusyhteisö. Yhteistyön ytimessä oli kokonaan sähköisen taloushallinnon kehittäminen ryhmälle, jossa osuuspankit olisivat tiennäyttäjiä. Toisena painopisteenä oli näkemyksen saaminen osuuspankkien tilintarkastustyön kehittämisen mahdollisuuksista. Esi-merkkinä tästä voidaan mainita selkeä lista Asiakassivustolla tallennettavista materiaaleista,

joita tilintarkastajat tarvitsevat. Tämä vastasi myös laajemmin opinnäytetyössä esille tulleisiin kyselyihin raporttien lisätarpeesta. Raporttimäärä pidettiin kuitenkin melko pienenä, koska koko raportointisysteemi on pohdinnan alla OP-Pohjolassa (Linikko, J. 9.10.2009.)

Lopuksi esille voidaan tuoda ylityötuntien vähentyminen tilinpäätösprosessissa, joka oli Tili-palvelun tärkeimpiä tavoitteita kehittämistyössä. Vuoden 2008 tilinpäätöksen uudistukset eivät vähentäneet ylityötunteja merkittävästä, jota voidaan pitää tavoitteiden alittamisena. Uudistusten hyödyt hävisivät yleisesti opetteluun ja yksittäisiin ongelmiin. Vuoden 2009 tilinpäätösprosessissa uudistukset saatiin jatkokehittämistoimien kautta hyödynnettyä tehokkaammin ja ylityötunnit vähentyivät vuoteen 2008 verrattuna noin 45 prosenttia. Tätä kehitystä voidaan pitää merkittävänä ja uudistusten ladattujen odotusten täyttymisenä tältä osin. (Linikko J. 7.5.2010.)

## 6 Diskussio

### 6.1 Opinnäytetyön onnistuminen ja luotettavuus

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa Tilipalvelulle osuuspankkien tilinpäätösprosessin mahdollisia kehittämiskohteita siihen osallistuneiden näkökulmasta. Tämä toteutettiin laajalla laadullisella kyselyllä, joka kartoitti prosessiin osallistuneiden kokemuksia ja mielipiteitä. Tulokseksi ei tavoiteltu listaa kehittämiskohteista, vaan selkeää esitystä tilinpäätösprosessissa mukana olleiden näkemyksistä eri ydinkohtien toimivuudesta ja kehittämismahdollisuuksista.

Tutkimustulokset osoittavat kyselyyn osallistuneiden olevan yleisesti tyytyväisiä vuoden 2008 tilinpäätöksen sujumiseen. Toiminnan nähtiin kehittyneen aiemmista vuosista positiivisesti ja erityistä kiitosta sai Asiakassivuston käyttöönotto. Vastaajien mielestä tilinpäätösprosessin kehittämiskohteet ovat enää parannuksia yksittäisiin osiin, kuten esimerkiksi toimintakertomuksen ulkoasuun ja Asiakassivuston käytettävyyteen.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut opiskeluni laajin ja haastavin tehtävä. Pitkäaikainen itsenäinen työskentely eri sidosryhmien vaatimusten keskellä on ollut monin tavoin kehittävää, antoisaa ja haastavaa. Ajanhallinta-, tiedonhankinta- ja ongelmanratkontakyvyt ovat olleet keskeisessä roolissa koko ajan. Yllätyksenä tuli kaikesta varautumisesta huolimatta analysointivaiheen ajantarve ja tulosten selkeän esittämisen haastavuus.

Tilipalvelulle tehty osuus opinnäytetyöstä oli varsin mielenkiintoinen ja tapahtui erinomaisessa yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Opinnäytetyö onnistui tavoitteessaan kartoittaa tilinpäätösprosessiin osallistuneiden kokemuksia ja mielipiteitä kattavasti, joka antoi Tilipalvelulle uuden perustellun näkökulman osuuspankkien tilinpäätösten kehittämiseen. Opinnäytetyön tulokset olivat hyödyllisiä Tilipalvelulle, joka käy ilmi niiden hyödyntämisessä vuoden 2009 kehittämistoimissa.

Opinnäytetyön onnistumista on arvioitava myös tieteellisen luotettavuuden ja pätevyyden mittareilla. Tieteelliseltä kannalta nostamme arvioinnin keskipisteeseen objektiivisuuden, validiteetin ja reliabiliteetin. Tutkimuksen laadullinen perinne on ohjannut vahvasti suhtautumista näihin perinteisiin arvioinnin kohteisiin. Tutkija ei ole esimerkiksi objektiivisuutta hakiessaan irtisanoutunut arvolähtökohdistaan, sillä arvot muovaavat sitä, miten pyrimme ymmärtämään

tutkittavia ilmiöitä. Tuloksiksi on haettu täten ehdollisia selityksiä rajattuun paikkaan ja aikaan sidottuina. (Hirsijärvi ym. 2009, 161).

Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti on pyritty varmistamaan läpi tutkimusprosessin huolellisella ja johdonmukaisella toiminnalla, päätöksillä ja niiden kuvauksilla. Perinteinen teoria on korvattu laajalla teoreettisella orientaatiolla ja tutkimuskohteeseen perehtymisellä. Tutkimuksen empiirinen osa on toteutettu näiden perusteella, jolloin apuna on käytetty aiheesta löytyvää kirjallisuutta. Analysoinnilla saatujen tulosten esittäminen noudatti aiemmin tehtyjä valintoja johdonmukaisesti ja selkeästi. Lopuksi esitettiin kehittämistehtävien tulosten rooli toimeksiantajan kehittämisprojektissa, joka satoi opinnäytetyön osaksi suurempaa kokonaisuutta.

Reliabiliteettia vahvistaa kyselyn korkea vastausprosentti ja sisäistä validiteettia laaja tutkimusnäyte, jolloin eri sidosryhmät olivat kattavasti edustettuna. Ulkoinen validiteetti on suhteellisen heikko. Tämä johtuu siitä, että kohdeyrityksen kulttuuri ja raportointijärjestelmät poikkeavat muista alan toimijoista. Reliabiliteettia laskevat avoimet kysymykset, jotka jättävät tulkinnan varaa niiden ymmärrykselle kaikista toimenpiteistä huolimatta. Huomioiden kohdeyrityksen tavoite sekä projektin laatu voidaan opinnäytetyöksi validiteettia ja reliabiliteettia pitää riittäväinä.

## 6.2 Jatkotutkimusaiheita

Tutkimusta varten hankittu empiirinen aineisto oli kokoluokaltaan erittäin laaja ja sitä hyödynnettiin tavoitteiden mukaisesti rajattuna. Aineistoa voitaisiin täten hyödyntää suoraan muussa yhteydessä, kuten esimerkiksi henkilöstöryhmien muutosvastarinnan arvioimiseen. Aiheita voitaisiin lähteä lähestymään myös eri tutkimusmenetelmällä, esimerkiksi tekstianalyysiä hyödyntäen. Tutkimuksen pohjalta voitaisiin toteuttaa myös tarkemmin kohdistettuja mielipidekyselyitä laadullisella tai määrällisellä tutkimuksella. Huomioon on otettava kuitenkin empiirisen aineiston perusteella tehdyt kehittämistoimet, joiden seurauksen aineisto ja tulokset ovat osittain jo vanhentuneita.

Tutkimustulosten kattava hyödyntäminen Tilipalveluissa antaa hyvät mahdollisuudet opinnäytetöinä toteutetuilla kehittämistehtävillä jatkossakin organisaatiossa. OP-Pohjola tasolla mahdollisuuksia on paljon enemmän ja näkisin tradenomi opiskelijoiden käytännön läheisille opinnäytetöille olevan kysyntää. Tilipalvelulle tehdyn kartoituksen voisi myös luonnollisesti muu-



tettuna toteuttaa muissa organisaatioissa. Tällöin suosittelisin kuitenkin perinteisempää teoriarakennetta tai produktiivista lähestymistapaa.

## Lähteet

Alasuutari Pertti & Koskinen Ilpo & Peltonen Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Osuuskunta Vastapaino. Tampere.

Antti Kuusterä 2002. Lähellä ihmistä: Osuuspankkitoiminta 100 vuotta. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Blaxter L. & Hughes C. & Tight M. 1996. How to research. Open University Press. Buckingham.

Hirsijärvi Sirkka & Hurme Helena 2009. Tutkimushaastattelu –Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

Hirsijärvi Sirkka & Remes Pirkko & Sajavaara Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Holma Matti 21.3.2010. Laskentuen tiimipäällikkö. OP-Keskus Osk/Talouden ohjaus/ Ryhmälaskenta. Helsinki. Sähköposti.

Joensuun Yliopisto 2009a. Akateemiset opiskelutaidot verkko-opas. Tiedettä. Luettavissa: <http://www.joensuu.fi/tkk/avoin/akateemisetopiskelutaidot/tiedetta.php>. Luettu 4.2.2010.

Joensuun Yliopisto 2009b. Akateemiset opiskelutaidot verkko-opas. Tieteen kartta. Luettavissa: <http://www.ulapland.fi/home/opke/tieteenkartta/>. Luettu 4.2.2010.

Järvenpää Marko & Partanen Vesa & Tuomela Tero-Seppo 2001. Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet. 4. Painos. Edita Prima Oy. Helsinki.

Kaplan Robert S. & Norton David P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Kauppakaari. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Lecklin Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Talentum. Helsinki.

Linikko Jorma 9.10.2009. Kehittämispäällikkö. OP-Keskus Osk/Talouden ohjaus/Tilipalvelut. Helsinki. Keskustelut.

Linikko Jorma 7.5.2010. Kehittämispäällikkö. OP-Keskus Osk/Talouden ohjaus/Tilipalvelut. Helsinki. Sähköposti.

Neilimo Kari & Uusi-Rauva Erkki 2005. Johdon laskentatoimi. 6.-7. Painos. Edita Prima Oy. Helsinki.

OP-Keskus Osk. 2008a. Osuuspankit kokoluokittain 12/2009. Sisäinen julkaisu. Helsinki.

OP-Keskus Osk 2008b. Tilipalvelun Asiakassivusto koulutus 2008. Sisäinen julkaisu. Tilipalvelut. Helsinki.

OP-Keskus Osk 2008c. SAP-liittymät ohje Tilipalvelun uusille henkilöille. Sisäinen julkaisu. Pouru Mervi. Järjestelmäasiantuntija. Helsinki.

OP-Keskus Osk 2009a. Tilinpäätösohje 2009. Sisäinen julkaisu. Taloushallintopalvelut 1.12.2009. Helsinki.

OP-Keskus Osk 2009b. Osuuspankkien kirjanpito prosessit 2009. Sisäinen julkaisu. Linikko Jorma. Helsinki.

OP-Keskus Osk 2010. Uuden asiakkaan perehdyttämismateriaali 2010. Sisäinen julkaisu. Tilipalvelut. Helsinki.

OP-Pohjola-ryhmä 2009a. OP-Keskus lyhyesti. Luettavissa:  
<https://www.op.fi/op?cid=151012762&srcpl=3>. Luettu 18.10.2009.

OP-Pohjola-ryhmä 2009b. OP-Pohjola-ryhmä pähkinäkuoressa. Luettavissa:  
<https://www.op.fi/op?cid=151012427&srcpl=3>. Luettu 18.10.2009.

OP-Pohjola-ryhmä 2009c. OP-Pohjola-ryhmän historia – keskeiset tapahtumat. Luettavissa:  
<https://www.op.fi/op?cid=151012450&srcpl=3>. Luettu 19.10.2009.

OP-Pohjola-ryhmä 2009d. OP-Pohjola-ryhmän yritysesittely. Luettavissa:  
<https://www.op.fi/media/liitteet?cid=151012431&srcpl=4>. Luettu 19.10.2009.

Paananen Tuula 27.4.2010. Yksikönpäällikkö. OP-Keskus Osk/Talouden ohjaus/Tilipalvelut.  
Helsinki. Haastattelu.

Pellinen Jukka 2005. Talousjohtaminen. Talentum. Helsinki.

Pesonen Herkko 2007. Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. WS Bookwell Oy, Juva.

Sarajärvi Anneli & Tuomi Jouni 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. Painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Jyväskylä

Varto Juha 2005. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Kirjayhtymä. Helsinki.

Vilkkä Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Kustannusyhtiö Tammi. Keuruu.



2009

## OSUUSPANKIN KIRJANPIDON PROSESSIT

TAMMIKUU	Vuoden 2009 tilinpäätös	Vuoden 2009 tilinpäätöksen kokoaminen			
HELMIKUU	Tammikuun kk-tilinpäätös	Tilintarkastus	Viranomaisraportointi		
MAALISKUU	Helmikuun kk-tilinpäätös	Veroilmoituksen täyttäminen ja lähettäminen			
HUHTIKUU	Maaliskuun välitilinpäätös				
TOUKOKUU	Huhtikuun kk-tilinpäätös	johdon pitkän tähtäimen osakepalkitseminen			
KESÄKUU	Toukokuun kk-tilinpäätös				
HEINÄKUU	Kesäkuun välitilinpäätös	Kiinteistöverot pankista			
ELOKUU	Heinäkuun kk-tilinpäätös				
SYYSKUU	Elokuun kk-tilinpäätös	TILINPÄÄTÖS 2010 ETUKÄTEIS- TEHTÄVÄT	Ennakkoverolippu seuraava vuosi		
LOKAKUU	Syyskuun välitilinpäätös				
MARRASKUU	Lokakuun kk-tilinpäätös				
JOULUKUU	Marraskuun kk-tilinpäätös				

PÄIVITÄISET TYÖT

VIKOTTAISET TYÖT



**OP-Keskus Osk**  
 Taloushallintopalvelut  
 Tilipalvelut  
 Sami Tiainen, puh. 010 252 2034

**TILINPÄÄTÖSKYSELY**  
 Vuosi 2008  
 02.03.2008

### Johdanto

Vastausten käsittelyn ja analysoinnin kannalta toivomme, että kysely täytetään sähköisesti ja kaikkiin kysymyksiin mahdollisuuksien mukaan vastaten. Palautusohjeet ovat kyselyn lopussa.

Kaikki palaute on tervetullutta, jotta voimme kehittää toimintaamme ja tarjota miellyttävän työympäristön henkilöstölle. Kysely pyydetään palauttamaan keskiviikkoon 11.3. mennessä ja tiedotamme kyselyn tuloksista 31.3.2009. Kaikkia vastauksia käsitellään luottamuksellisesti.

### Perustiedot

Nimi:

1. **Miten kuvailisit lyhyesti vuoden 2008 tilinpäätöstä verrattuna vuoteen 2007?**  
 (Vuonna 2008 aloittaneet voivat ohittaa)

2. **Vastasiko Asiakassivustosta järjestetty koulutus ja ohjeistus käytännön tarpeitasi?**

3. **Olisiko jokin lisäohjeistus tai -koulutus helpottanut tilinpäätöksen suorittamista?**

4. **Kuinka kuvailisit Asiakassivuston käytettävyyttä tilinpäätösympäristönä?**

5. **Kohtasitko tilinpäätöksen aikana minkäänlaisia käytännön ongelmia? Kuvailisitko niitä.**

6. **Miten Asiakassivusto vaikutti yhteydenpitoon pankkiin tilinpäätöksen aikana?**

7. **Olisiko mielestäsi tilintarkastajien, ryhmälaskennan tai tilinpäätösvastaaavien toiminnassa mielestäsi kehitettävää? Miltä osin?**

**Muita kommentteja tai toiveita:**

### Palauttaminen

Kyselyn täyttämisen jälkeen tallenna lomake tietokoneellesi nimellä "Sukunimi Kysely Kirjanpitajat", esimerkiksi Tiainen Kysely Kirjanpitajat.

Seuraava linkki avaa sähköpostin vastaanottajalle: [op-tilipalvelu@op.fi](mailto:op-tilipalvelu@op.fi)

Liitä tallentamasi kyselylomake sähköpostin liitteeksi ja lähetä vastaanottajalle. Sähköpostin on hyvä sisältää yhteystietosi, jotta voimme tarvittaessa ottaa yhteyttä.

**KIITOKSIA ARVOKKAASTA PALAUTTEESTA!**



**OP-Keskus Osk**  
 Taloushallintopalvelut  
 Tilipalvelut  
 Sami Tiainen, puh. 010 252 2034

**TILINPÄÄTÖSKYSELY**  
 Vuosi 2008  
 02.03.2008

#### Johdanto

Vastausten käsittelyn ja analysoinnin kannalta toivomme, että kysely täytetään sähköisesti ja kaikkiin kysymyksiin mahdollisuuksien mukaan vastaten. Palautusohjeet ovat kyselyn lopussa.

Kaikki palaute on tervetullutta, jotta voimme kehittää toimintaamme ja palvella osuuspankkeja parhaalla mahdollisella tavalla. Kysely pyydetään palauttamaan keskiviikkoon 11.3. mennessä ja tiedotamme kyselyn tuloksista 31.3.2009. Kaikkia vastauksia käsitellään luottamuksellisesti.

#### Perustiedot

Nimi ja asema:   
 Pankin nimi:   
 Pankin numero:

#### 1. Miten kuvailisit lyhyesti vuoden 2008 tilinpäätöstä verrattuna vuoteen 2007?

#### 2. Vastasiko Asiakassivustosta järjestetty koulutus ja ohjeistus käytännön tarpeitasi?

#### 3. Olisiko jokin lisäohjeistus tai -koulutus helpottanut tilinpäätöksen suorittamista?

#### 4. Kuinka kuvailisit Asiakassivuston käytettävyyttä tilinpäätösympäristönä?

#### 5. Kohtasitko tilinpäätöksen aikana minkäänlaisia käytännön ongelmia? Kuvailisitko niitä.

#### 6. Miten Asiakassivusto vaikutti yhteydenpitoon kirjanpitäjään tilinpäätöksen aikana?

#### 7. Pitikö sinun vielä tulostaa paperille jotain materiaalia tilintarkastajille? Mitä?

#### 8. Kuinka yhteistyö tilintarkastajien kanssa muuttui vuodesta 2007?

Muita kommentteja tai toiveita:

#### Palauttaminen

Kyselyn täyttämisen jälkeen tallenna lomake tietokoneellesi. Tomitusjohtajana käytä tiedoston nimenä "pankin nro Kysely TJ", esimerkiksi 55555 Kysely TJ. Yhteyshenkilönä käytä seuraavaa nimeä: "pankin nro Kysely Yhteys".

Seuraava linkki avaa sähköpostin vastaanottajalle: [op-tilipalvelu@op.fi](mailto:op-tilipalvelu@op.fi)

Liitä tallentamasi kyselylomake sähköpostin liitteeksi ja lähetä vastaanottajalle. Sähköpostin on hyvä sisältää yhteystietosi, jotta voimme tarvittaessa ottaa yhteyttä.

**KIITOSIA ARVOKKAASTA PALAUTTEESTA!**



**OP-Keskus Osk**  
 Taloushallintopalvelut  
 Tilipalvelut  
 Sami Tiainen, puh. 010 252 2034

**TILINPÄÄTÖSKYSELY**  
 Vuosi 2008  
 02.03.2008

#### Johdanto

Vastausten käsittelyn ja analysoinnin kannalta toivomme, että kysely täytetään sähköisesti ja kaikkiin kysymyksiin mahdollisuuksien mukaan vastaten. Palautusohjeet ovat kyselyn lopussa.

Kaikki palaute on tervetullutta, jotta voimme kehittää toimintaamme ja yhteistyötämme. Kysely pyydetään palauttamaan keskiviikkoon 11.3. mennessä ja tiedotamme kyselyn tuloksista 31.3.2009. Kaikkia vastauksia käsitellään luottamuksellisesti.

#### Perustiedot

Nimi:	<input type="text"/>
Yritys:	<input type="text"/>
Tarkastetut pankit:	<input type="text"/>

1. Miten kuvailisit lyhyesti vuoden 2008 tarkastusta verrattuna vuoteen 2007?

2. Vastasiko Asiakassivustosta järjestetty koulutus ja ohjeistus käytännön tarpeitasi?

3. Kuinka kuvailisit Asiakassivuston käytettävyyttä tarkastusympäristönä?

4. Mitä tarkastuksessa tarvittavaa materiaalia sinun piti vielä tulostaa paperille?

5. Olisiko yhteistyössä pankkien tai kirjanpitäjien kanssa jotain kehitettävää?

6. Miten sähköisen tilintarkastuksen mahdollisuuksia voisi käyttää paremmin hyödyksi vuoden 2009 tilintarkastuksessa?

Muita kommentteja tai toiveita:

#### Palauttaminen

Kyselyn täyttämisen jälkeen tallenna lomake tietokoneellesi nimellä "sukunimi Kysely Tarkastajat", esimerkiksi Tiainen Kysely Tarkastajat.

Seuraava linkki avaa sähköpostin vastaanottajalle: [op-tilipavelu@op.fi](mailto:op-tilipavelu@op.fi)

Liitä tallentamasi kyselylomake sähköpostin liitteeksi ja lähetä vastaanottajalle. Sähköpostin on hyvä sisältää yhteystietosi, jotta voimme tarvittaessa ottaa yhteyttä.

**KIITOKSIA ARVOKKAASTA PALAUTTEESTA!**



OP-Keskus Osk

Taloushallintopalvelut

Tilipalvelut

TILINPÄÄTÖSKYSELY

Vuosi 2008

Sami Tiainen, puh. 010 252 2034

02.03.2008

1.

Miten kuvailisit lyhyesti vuoden 2008 tilinpäätöstä verrattuna vuoteen 2007?

Prosessina merkittävästi helpompi sillä asiakassivusto tuki tilinpäätöksen laadintaa ja yhteistyötä pankin ja tilipalvelun välillä. Lisäksi se helpotti merkittävästi aineiston toimittamista tilintarkastajien käyttöön.

2.

Vastasiko Asiakassivustosta järjestetty koulutus ja ohjeistus käytännön tarpeitasi?

Vastasi hyvin.

3.

Olisiko jokin lisäohjeistus tai –koulutus helpottanut tilinpäätöksen suorittamista?

Ei merkittävästi. Sovellus oli looginen ja sen käyttöön oppi helposti. Ohjeet löytyivät hyvin osuuspankkitasolta.

4.

Kuinka kuvailisit Asiakassivuston käytettävyyttä tilinpäätössympäristönä?

Toimii erittäin hyvin.

5.

Kohtasitko tilinpäätöksen aikana minkäänlaisia käytännön ongelmia? Kuvailisitko niitä.

Ei varsinaisia ongelmia mutta asiakassivustoon tallennettavat versiot (alustavat, lopulliset ja allekirjoitetut) jäivät kaikki esille, mikä osaltaan vaikeuttaa lopullisen version nopeaa löytymistä.

6.

Miten Asiakassivusto vaikutti yhteydenpitoon kirjanpitäjään tilinpäätöksen aikana?

Yhteydenpito toimi hyvin, kuten aikaisemminkin mutta nyt dokumentointi pelasi aikaisempaa paremmin, koska aineistoa ei tarvitse etsiä sähköpostista.

7.

Pitkö sinun vielä tulostaa paperille jotain materiaalia tilintarkastajille? Mitä?

Saldoluettelo ja toimintakertomus ns. työversioiksi. Kiinteistöilmoitus.

8.

Kuinka yhteistyö tilintarkastajien kanssa muuttui vuodesta 2007?

Paperia kulutettiin asiakassivuston ansiosta huomattavasti vähemmän.

Muita kommentteja tai toiveita:

Erinomaisen hyvä ja toimiva uudistus!

Perustiedot

Nimi ja asema:

XXX

Pankin nimi:

XXX

Pankin numero:

XXX

Perustiedot

Nimi ja asema:

XXX

Pankin nimi:

XXX

Pankin numero:

XXX

Perustiedot

Nimi ja asema:

XXX

Pankin nimi:

XXX

Pankin numero:

XXX

NOPEA, MENI KUIN "ITSESTÄÄN", HELPPOSELKONINEN, AIKAASAÄSTÄVÄ.

KITETTÄVÄ KOULUTUS JA OHJEISTUS, SELKEÄSANAISTA JA SELKEÄSTI LUETTAVAA OHJETTA.

EN OLISI TARVINNUT MUUTA.

KAIKKI SAATAVILLA LÄHES YHDellä SILMÄKSELLÄ.

OMA KONEEN KÄYTTÖNI, OLEN IKÄLUOKKAA, JOKA EI OLE "SYNTYNUT" TIETOKONEMAILMAAN. JOS OLISIN VARSINAINEN SOVELLUSIHMINEN, JOKU ASIA SAATTAISI JÄÄDÄ IHMETTELEMÄTTÄ. EI KUITENKAAN MITÄÄN SEN KUMMENPAA, AINA LÖYTYY TÄÄLLÄKIN APUA JA KIRJANPITÄJÄ AUTTOI.

ASIAT KULKIVAT OMAA VAUHTIAAN. OHJEET SIVUSTOLLA JA OLIVAT SELKEITÄ, ETTEI TARVINNUT ASIOIDEN PUOLESTA PALJOAKAAN OLLA MUUTEN YHTEYDESSÄ, TAAS SANOISIN, OMIA KYSYMYKSIÄNI.

ITSE EN TULOSTANUT MUUTA KUIN TASE-ERITTELYN, MUTTA SE TARVITSI OLLA JO HALLITUksen JÄSENTEen ALLEKIRJOITETTAVAKSI.

TILINTARKASTAJA EI PYYTÄNYT MINULTA TULOSTEITA, HÄN SAI TIEDOT SÄHKÖISESTI.

TOIMENTAKERTOMUKSEEN JOS SAISI VIELÄ HELPOTUSTA, KOLMEN VUODEN TAKAA MUISTAN AJAN, KUN SITA TäYTTELIN, NYT TAULLUKOT VALMIINA. MUTTA JOTAIN HENOSÄÄTÖÄ. SÄÄNNÖT TOKI MÄÄRÄÄVÄT TEKSTIOSAN. SITA ON VAIN TYÖSTETTÄVÄ JA ETSITTÄVÄ TARPEELLISET TIEDOT.

Pidin asiakassivustoja käteväenä ja työtä helpottavana; kaikki on siellä selvästi esillä.

Koulutuksesta sai selville sivustojen toiminnan ja yksityiskohtaiset ohjeet ovat erinomaiset.

Pidin koulutusta ja ohjeita riittävinä.

On selkeä ja vielä korostan, että on hyvä löytää kaikki samasta paikasta.

Suurin osa ongelmista taisi johtua vain siitä, etten malttanut seurata ohjetta ihan tarkkaan, mutta kyllä niissä kaikki tarpeellinen oli. Myös kansion valinnassa oli vähän miettimistä jossain kohden, mutta kirjanpitäjä auttoi.

Kyllä varmastikin yhteydenpito oli aikaisempaa helpompaa sivustojen ansiosta.

KHT tarkastaja toivoi edelleen paperisena tasekirjan ja tase-erittelyjä melko paljon varmastikin siksi, kun meidän toisella tilintarkastajalla ei ollut konetta käytössä. Myös hän pystyi näin sitten työskentelemään kun olivat yhdessä tarkastuksella.

Ihan samaan tapaan meni kuten ennenkin, ehkä kuitenkin vähemmän tulostettavaa, kuin aikaisemmin.Tarvitaan myös muuta materiaalia, kuin mitä asiakassivustolla on.

Minusta asiakassivustot on iso parannus entiseen, myös kaiken paperisen väheneminen on merkittävä asia.

YHTEENVETO -taulukko

TUNNUS:				LAJI:					
K				+	Positiivinen kommentti				
P				-	Kehittämiskohde tai kriittinen kommentti				
T									
Y									
p									
						L			
KYSYMYKSET AIHEALUEITTAIN									
TUNNUS:				LAJI:		Tilintarkastajat			
K	P	T	1.	Kirjanpitäjät&Pankit		1 Miten kuvailisit lyhyesti vuoden 2008 <u>tarkastusta</u> verrattuna vuoteen 2007?			
x				+	Papereita oli huomattavasti vähemmän	+	monta		
x				+	Asiakassivusto (sähköisyys) helpotti tase-erittelyiden tekoa	+	monta	+	Asiakassivusto tehosti: nopea helppo yleinen
x				-	Uusia asia hidasti hommia	-	monta		
x				-	Manuaalista työtä enemmän? Automaattisia kirjauksia jouduttiin korjailemaan..	-	yksi		
x				-	Työ kokonaan päätteen ääreesä olemista, väsytti eri tavalla, josta ei kerennyt toipua	-	yksi		
	x	Y	+	Merkittävästi parempi: helppo nopea papereita vähemmä		+	yleinen		
	x	Y	-	Tympäsi: Paljon virheitä, huomattiin aina jälkikäteen		-	yksi		
	x	p	+	Kaikki tiedot keskitetysti esillä ja paperin käyttö vähäinen. Selkeä		+	yleinen		
	x	p	+	paperia vähemmän		+	monta		
	x	p	-	Sekavampi: Toimintakertomukseen tuli paljon muutoksia		-	yksi		
	x	p	-	Asiakassivusto hieman kankea		-	yksi		
K	P	T	2.	Vastasiko Asiakassivustosta järjestetty koulutus ja ohjeistus käytännön tarpeitasi?		2 Vastasiko Asiakassivustosta järjestetty koulutus ja ohjeistus käytännön tarpeitasi?			
x	x		+++	Ohjeet olivat hyviä ja yksinkertaisia, kuten myös koulutus!		+++	yleinen	+	Koulutuksessa kerrottu antoi hyvän pohjan. Ohjeistusta oli tarpeeksi, kunhan osasi hyödyntää yleinen
x	x		-	Koulutus oli aika varhaisessa vaiheessa		-	yleinen		
x			-	Ajallinen ohjeistun olisi säästänyt aikaa,		-	yksi	***	Ei osallistunut koulutukseen, oppi paikanpäällä monta
	x	Y	-	sovellus oli vielä koulutuksessa keskeneräinen.		-			
		Y	-	Ei tullut koulutukseen, koska asiasisältö olisi kestänyt vain kolme tuntii		-	yksi		
	x	Y	+	Toivottavsti muutkin sovellusten ohjeet ottavat esimerkkiä asiakssivuston ohjeista!		+	monta		
	x	p	+	Koulutus ja ohjeistus vastasi hyvin käytännön tarpeita.		+	yleinen		
	x	p	-	Koulutus oli ehkä liian pitkä ja keskittyi epäolennaiseen; koneen käyttöön eikä ohjelmaan		-	yksi		
	x	p	-	Käytännön harjoitukset olisivat olleet koulutuksessa tarpeen		-	yksi		
	x	p	-	Ei vastannut. Liian aikaisin eikä asiaa oikein ollut		-	yksi		